



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**Organización, Integración y Control del Departamento
de Ventas de una Empresa Distribuidora de Sistemas de
Control de Tiempo y Productora de Tarjetas
de Procesamiento de Datos**

YCL

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el título de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

ANA DEL ROSARIO CEDILLO ORTIZ
PEDRO MARCELINO MASCOTT FLORES

246

MEXICO, D. F

9171

1 9 7 9



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL PREMIO DE TODO ESFUERZO NOS ES DADO
CON EL ORGULLO, QUE NOS DEJA UNA SONRISA DE SATISFACCION,
AL LOGRO DE NUESTRA META.

* * *

A NUESTROS PADRES:

LEON CEDILLO POLO
ANA LUISA ORTIZ DE CEDILLO

JOSE MASCOTT ROCHA
CONCEPCION FLORES DE MASCOTT

CON TODO NUESTRO AMOR Y AGRADECIMIENTO
POR HACER DE ESTE SUEÑO UNA REALIDAD

A NUESTROS HERMANOS:

FABIAN, FLOR DE MARIA, GRACIELA, JORGE, LEON JESUS, LETICIA, MARGARITA,
PEDRO, TERESA ESTHER

CON TODO NUESTRO CARÍÑO

A NUESTRA QUERIDA ESCUELA:

DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

A NUESTRO DIRECTOR DE TESIS:

LIC. JOSE FELIX GONZALEZ Y ESPARZA

ITR DE MEXICO, S. A.

POR EL APOYO BRINDADO

AL LIC. JUAN MANUEL DE LA MORA

CON AGRADECIMIENTO Y RESPETO

A GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S. A.

A TODOS NUESTROS AMIGOS

**A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
HICIERON POSIBLE ESTE MOMENTO**

**ORGANIZACION, INTEGRACION Y CONTROL DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE SISTEMAS DE CONTROL DE
TIEMPO Y PRODUCTORA DE TARJETAS DE
PROCESAMIENTO DE DATOS**

CONTENIDO

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- ANTECEDENTES DE ORGANIZACION, VENTAS Y SUPERVISION	3
A. Generalidades	3
B. Manual de Organización	9
C. Origen y Concepto de las Ventas	11
D. Concepto de Supervisión	15
CAPITULO II.- FASES PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	16
A. Estructura Orgánica de la Empresa	16
B. Descripción de Puestos Generales	17
C. Objetivos y Políticas de la Empresa	45
CAPITULO III.- ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE VENTAS	49
A. Diagrama Organizacional	49
B. Descripción de Puestos	50
C. Objetivos y Políticas del Departamento de Ventas	66
CAPITULO IV.- ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE VENTAS	69
A. Determinación de Plazas de Vendedores	69
B. Reclutamiento de Vendedores	70
C. Selección de Vendedores	83
D. Contratación de vendedores	145
E. Inducción de Vendedores	151
F. Desarrollo de Vendedores	154

CONTENIDO, CONTINUA

	<u>Página</u>
CAPITULO V.- PROCEDIMIENTOS PARA COMPLEMENTAR LA LABOR DE VENTAS	155
A. Políticas de Ventas	168
B. Funciones Específicas de los Vendedores	174
C. Relaciones con Otros Departamentos	189
CAPITULO VI.- LA SUPERVISION EN EL AREA DE VENTAS	193
A. Responsabilidades del Supervisor	193
B. Métodos de Supervisión	193
C. Formas de Control	205
D. Asignación de Territorios	225
E. Sistema de Remuneración	228
F. Evaluación del Desempeño	231
CONCLUSIONES	243
BIBLIOGRAFIA	246

I N T R O D U C C I O N

Debido al crecimiento que tienen las compañías, es necesario realizar el manual de organización y actualizarlo para poder determinar responsabilidades, delinear funciones, autoridad, así como canales de comunicación, para que el Licenciado en Administración, pueda planear, organizar, dirigir y controlar todas estas funciones con el objeto de lograr una integración absoluta del personal que forma parte de la compañía y lograr alcanzar los objetivos planeados.

La compañía a la que nos referimos en forma particular, está dedicada a la distribución de sistemas de control de tiempo y producción de tarjetas de procesamiento de datos.

El enfoque que se le dió a este trabajo de investigación, fue en un sentido general a todos los departamentos, siendo nuestro principal interés la función de ventas, ya que las empresas fincan su éxito en las mismas y en la compañía a la que nos referimos, sólo existe un medio para promover sus productos, y es el representante; por esta razón es necesario tener los medios de control actualizados, que serán hechos por el supervisor con el objeto de darle al representante una guía, en donde se pueda apoyar para llevar un autocontrol de todas las actividades. Estos medios de autocontrol serán los que ayudarán al supervisor a evaluar la actuación del representante en la compañía y poderlo desarrollar.

Esta investigación se preparó tomando en consideración las condiciones que prevalecen actualmente en dicha empresa, presentando cierta flexibilidad para que pueda ser adaptada a las necesidades de la misma.

Describiremos en el primer capítulo la evolución de las ventas, en el segundo haremos una descripción de los puestos generales de la empresa; una descripción de puestos en el área de ventas en el tercero; en el cuarto destacaremos la importancia de un proceso selectivo para el representante de ventas; en el quinto capítulo resaltaremos como el área de ventas se relaciona con otros departamentos; y para concluir, en el sexto, hablaremos de la supervisión al personal de ventas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE ORGANIZACION, VENTAS Y SUPERVISION

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE ORGANIZACION, VENTAS Y SUPERVISION

A. GENERALIDADES

¿Qué es Empresa?

Empresa es al unidad de servicio constituida legalmente en donde se integran los recursos humanos, materiales y técnicos, realizando una utilización eficiente del proceso administrativo en cada una de las actividades que desarrolla para el logro de los objetivos establecidos.

La empresa se vale de la administración para lograr sus metas mediante la mejor coordinación de los tres elementos mencionados.

De acuerdo a lo anterior se pueden explicar los tipos de empresa:

1. De industrias primarias. Son aquéllas que propiamente extraen la materia prima de la naturaleza.
2. De producción intermedia. Son las que se encargan de hacer la transformación de los productos primarios.
3. De producción final. Es la última fase donde se integran al producto intermedio las partes para ofrecerlo al distribuidor o consumidor final.

La empresa a que se refiere este estudio es de servicio, por lo que toca a la distribución de sistemas de control de tiempo y productora por la -

elaboración de tarjetas de procesamiento de datos.

Por lo tanto consideramos necesario ubicar esta empresa de servicio y productora dentro del tamaño de las organizaciones existentes en el mercado:

1. La empresa grande. Es aquélla que según el monto de sus recursos materiales y su participación en la vida económica o social sea considerable. Esto es en razón de la magnitud del mercado potencial del país.
2. Mediana. Son las que están entre el máximo y mínimo del grupo, es decir, aquélla que se encuentra en proceso de desarrollo.
3. Pequeña. Serán los talleres que van llevando una administración por sentimientos-familiares, artesanales, etc.

La ubicación de nuestra empresa se encuentra en la magnitud mediana.

La empresa mediana se enfrenta a un gran problema que es la imitación a las políticas de una gran empresa y a la incomprensión de la técnica; - es decir llevan una administración práctica que soluciona los problemas por medio de experiencias y no atendiendo a las técnicas de preparación intelectual, basándose desde luego en las tendencias del mercado.

Esa problemática existe en razón de la mala determinación de las políticas generales y a la escasa inversión en estudios generales del mercado. Es necesario por lo tanto primero atender a la problemática del mercado

y después adecuar las políticas generales y de venta con los recursos existentes.

En razón a lo anterior es conveniente que se haga un estudio mercadológico y hacer del conocimiento del personal su actividad específica dentro de la empresa con su respectivo grado de autoridad y responsabilidad atendiendo al análisis de puesto que se verá posteriormente.

Objetivos de la Empresa:

Los objetivos suponen juicios de valor y por esto incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse como buenos o malos, pero nunca como -- verdaderos o falsos. Los objetivos de la Empresa son fundamentales pero -- no basta con que "suenen" bien sino que sean útiles para cada área operativa y en todos los niveles manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos.

El objetivo de la empresa debe, por lo tanto estar en razón del universo -- en el cual se desarrolla y atendiendo a la eficiente distribución del producto haciendo partícipes a cada miembro de la misma, para poder evaluar -- la acción de la empresa en el mercado y la del empleado en la misma.

Para la realización de los objetivos de la empresa se debe atender a la -- planeación, por lo tanto consideramos necesario hacer una clasificación de los objetivos para poder tener una jerarquización adecuada:

1. Objetivos Individuales y Colectivos

Cuando las personas entran a formar parte de la empresa lo hacen con la mira de obtener un bien común o una utilidad común, pero estos objetivos pueden ser opuestos total o parcialmente por algunas de las personas que la forman. Es decir cuando los objetivos del empresario no vayan relacionados con el acrecentamiento o progreso de todas las personas que integran la empresa (generar rápidas utilidades aunque se deteriore la productividad a largo plazo). Es decir los objetivos naturales, como sería el lucro en el ejemplo anterior, son creados como su nombre lo indica, - en forma natural u objetiva, ya que el sistema económico-social en donde se desarrolla el hombre está impregnado por los intereses colectivos de subsistencia y por lo tanto el instinto natural en este sistema es el dinero. La acción subjetiva o arbitraria que cubriría el objetivo como se menciona en el anterior ejemplo del prestigio social está dado por factores psicológicos que emanan de su deseo, que es totalmente subjetivo o - abstracto y que no tiene bases naturales o concretas.

2. Objetivos Generales y Particulares

El objetivo general es aquél que es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, por consecuencia, los objetivos particulares -- son los medios para lograr los objetivos generales. Ejemplo: cuando los objetivos del Departamento de Ventas cumplen con éste, es porque los objetivos de los vendedores se realizaran.

3. Objetivos Secundarios y Colaterales

Los objetivos secundarios son los medios para la consecución de los objetivos básicos. Cuando el Departamento de Ventas tiene como objetivo lograr ventas más estables y productivas, el objetivo secundario será el disminuir los costos de distribución.

Los objetivos colaterales, son los que surgen casi espontáneamente al desarrollar los objetivos secundarios. Cuando se realiza una promoción del producto, se tiene como objetivo realizar mayores ventas a largo plazo, pero bien enfocado puede servir para mejorar la presentación del producto.

4. Objetivos a Corto y Largo Plazo

Los objetivos generales y principales, suelen ser a corto y largo plazo en razón a la magnitud del mismo, pero no quiere decir que no pueda darse un objetivo principal a corto plazo y viceversa; esto es por las posibilidades de adecuación al plan realizado.

5. Objetivos Naturales y Subjetivos o Arbitrarios

El objetivo natural es aquél que por sus características busca determinada función; el arbitrario es el que propone el empresario o jefe de un grupo, a la persona que dirige o realiza la acción, distinta a la naturaleza propia de esa actividad o función.

Características de los Objetivos:

Las características de los objetivos de la empresa son:

a. Específicos para cada función.

- b. De interés general.
- c. Definen los intereses de la compañía, en general, del departamento o puesto a que se refiere.
- d. Concluyen en los intereses colectivos.
- e. Se forman en coordinación con los planes.
- f. Señalan la meta a obtener.
- g. La base sobre la cual se desarrolla el proceso administrativo para después llegar al mismo comprobando si se alcanzó.
- h. El motivo por el cual se mueve el sistema económico social.

Objetivo de la Venta:

Planificar el mercado a atacar, con el fin primordial de poner en práctica todas las técnicas, sistemas, métodos y procedimientos que permitan desarrollar en forma efectiva cada una de las actividades de la fuerza de ventas. Una vez hecho el plan del mercado, analizar las necesidades que nuestro producto puede satisfacer y adecuarlo al cliente. El objetivo estará cubierto cuando se desarrolle una fuerza de ventas profesional que cubra las necesidades del cliente con el producto adecuado para su satisfacción a corto y largo plazo.

Objetivos de la Empresa:

Objetivos de la distribución del producto:

1. Controlar toda necesidad existente que nuestro producto pueda satisfacer.
2. Realizar una planeación y control a corto y a largo plazo de la distribución de los productos.

3. Dar un óptimo servicio de mantenimiento.
4. Reducir los costos de distribución en un 5%.
5. Aumentar el control de calidad, mediante cursos de capacitación continuos al personal técnico.

Objetivos de Producción (Tarjetas E.D.P.) (De Procesamiento de Datos):

1. Incrementar la producción en un 50% en base a los planes de venta y a la capacidad de la planta.
2. Disminuir los costos de producción en un 10% mediante la elaboración y seguimiento de los planes de producción.
3. Aumentar la productividad del hombre mediante el estudio de tiempos y movimientos.
4. Realizar planes de mantenimiento preventivo a la maquinaria para disminuir tiempo muerto de producción.
5. Disminuir la rotación del personal mediante la introducción del trabajo a destajo.
6. Aumentar la calidad de impresión de las tarjetas, mediante el estudio de sistemas de entintado.

B. MANUAL DE ORGANIZACION

Definición. Es un elemento de orientación para la administración adecuada de las actividades de los puestos que integran a la empresa. Por medio

de éste, el personal conoce los objetivos y políticas de la empresa, así como sus deberes y responsabilidades.

Objetivo. El objetivo del manual de organización, es el tener un medio de control de las funciones y objetivos de los puestos para poder delimitar responsabilidades y establecer jerarquías.

Importancia. Es el documento donde se aprecia toda la organización, el que se refiere a las responsabilidades, funciones y políticas, métodos, procedimientos, comunicación, medios de control, así como los objetivos que tendrán que cubrir los puntos anteriores, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esto es, el servir como una guía de desarrollo organizacional en la cual se implementen todos los sistemas de actualización al personal, ya que en última instancia, es el que realiza dicho manual.

Partes que lo integran:

Los conceptos que generalmente integran un manual de organización, son -- los siguientes:

- Objetivos de la empresa
- Objetivos departamentales
- Políticas generales y departamentales
- Estructura orgánica
- Funciones departamentales
- Descripción de puestos
- Manuales de formas o instructivos de formas
- Descripción de procedimientos manuales.

C. ORIGEN Y CONCEPTO DE LAS VENTAS

Origen. En la antigüedad las transacciones mercantiles o comerciales se empezaron a desarrollar a través del intercambio de mercancía, conocido como "trueque", ésta es una forma rudimentaria de la venta, la cual fue evolucionando sufriendo las limitaciones que imponía el transporte; presentando las ventajas de que cualquier artículo (en forma general) tenía demanda y podía ser cambiado por otro, hasta que se generalizó la idea de cambiar artículos por metales preciosos. Más tarde, se acuñaron los metales preciosos creando la moneda. Poco después se decidió emitir el billete que sería representativo de la moneda, en razón de la dificultad para la transportación de la misma.

La industrialización de algunas naciones, trajo consigo una mayor expansión del comercio, originó una mayor producción que permitía satisfacer las necesidades de un número más amplio de personas.

Después de este período la actividad productora no dejó de incrementarse a pesar de las guerras mundiales, por lo que se llegó a un alto grado de competencia en los artículos existentes en el mercado y con esto fue necesaria la creación de diversas técnicas para atacar el mismo, creando una atmósfera de mercado libre sin menguar los principios éticos de la profesión y de la sociedad.

Concepto. La venta no sólo es la simple transferencia de bienes o servicios por dinero, es la real satisfacción de la necesidad obteniendo una

utilidad para la parte consumidora y vendedora.

El acto de la necesidad, es encontrar un satisfactor que la cubra, es decir, que su durabilidad sea comparable con el índice de satisfacción que se requiere solventar. De esto podemos desprender las tres partes que -- comprenden la venta.

1. Comprador o consumidor
2. Vendedor o productor
3. Artículo o satisfactor.

Para llegar al acto de satisfacción de las dos primeras partes, se tendrá que hacer una nueva clasificación del uso que se le dé al artículo:

- a. Para la transformación (industrial)
- b. Para la comercialización (intermediario)
- c. Para su uso (consumidor final).

La Venta como Ciencia:

La venta es una ciencia aplicada en razón de que se parte de la observación, razonamiento y el análisis crítico y analítico del proceso de la venta, y que para lograr en forma óptima el mismo hay que recurrir a los pasos anteriores (observación, razonamiento, etc.), así como hacer uso del conocimiento de otras ciencias, para dar una conclusión ya estudiada y poder dar y realizar la venta.

Hace uso de ciencias experimentales como: la biología, anatomía y también ciencias abstractas, como son: la psicología, la sociología, que ayudan al estudio lógico de cada persona que puede consumir nuestro producto.

La Venta como Arte:

La venta es arte porque necesita de la práctica, ya que al aceptar la venta como ciencia y aplicar las teorías en la práctica, el vender se vuelve un arte. Es decir, tener la capacidad de influir sobre el consumidor bajo conocimientos científicos y prácticos.

La Venta como Profesión:

Es una profesión ya que la actividad del vendedor va apoyada de conocimientos especiales, que son continuamente renovados, y que están encaminados a servir a la empresa y a la sociedad.

Evolución Social de la Venta

La evolución social de la venta ha constituido la fuerza determinante para superar la apatía.

La venta, psicológica y socialmente, "ha puesto" a los hombres en su pie de igualdad, haciendo triunfar a la inteligencia sobre la fuerza. Por otra parte, la proyección que tiene la venta en el tiempo, es debida a la influencia que el lugar (localización geográfica y época), ejerce en el deseo de compra de los consumidores.

El concepto económico-social de la venta, se ha ido complicando progresivamente, ya que la lucha por el dinero existe en el mercado; no por la existencia de productos similares, sino porque la existencia de métodos de motivación a los consumidores (publicidad, promoción), ponen en competencia, diversas ideas que hay que reforzar al consumidor para que compre lo que -

nosotros producimos, bajo el conocimiento del consumidor de sus necesidades, intereses y actitudes.

En consecuencia, en el mercado existe no sólo la competencia de productos o servicios, sino también la competencia de ideas y de motivación.

El mercado actual y los factores económico-sociales, han producido cambios continuos y trascendentes, que son necesarios identificar, para poder adecuar nuestro producto a la conducta y tendencias del mercado.

También han aumentado enormemente, los costos de producción, pero junto con éstos han evolucionado los métodos para abatir los mismos.

La responsabilidad económico-social de la venta, es que ésta canalice debidamente, las inversiones para orientar las ventas a cumplir necesidades reales, en donde exista una equitativa aportación de productos o servicios para que el consumidor final, a cambio de la intervención que hace, obtenga los adecuados satisfactores. El resultado que se obtiene al final, es el beneficio para la sociedad, contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida, así como a la mejor inversión del dinero de todos los habitantes.

Se puede concluir, que el mercado actual está en un alto nivel de competencia, existe una mayor acción al consumo - el crecimiento del mercado - los productos, se hacen cada vez más comerciales (menos durables).

D. CONCEPTO DE SUPERVISION

El término supervisión ha implicado ciertas confusiones, ya que muchos consideran que el supervisar se reduce únicamente a acompañar al agente en su terreno para ver su desenvolvimiento, otros a ver simplemente que los re-portes elaborados por el representante de ventas, estén bien hechos.

A continuación citamos una definición, que a nuestro parecer, enmarca todos los ámbitos en donde existe una supervisión relacionada con ventas.*

"La supervisión de ventas es la función que tiene por objetivo establecer y mantener relaciones de trabajo apropiadas, directas y eficaces entre su superior o superiores, y un subordinado, con el propósito de realizar los objetivos de las ventas por medio de la evaluación, el adiestramiento continuo, la motivación, el control y la comunicación.

La supervisión es la función administrativa en la cual radica el objetivo de la fuerza productora de ingresos, la cual tiene el fin de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo para capacitar y desarrollar en forma continua y eficaz; para incrementar la participación de la empresa en el mercado.

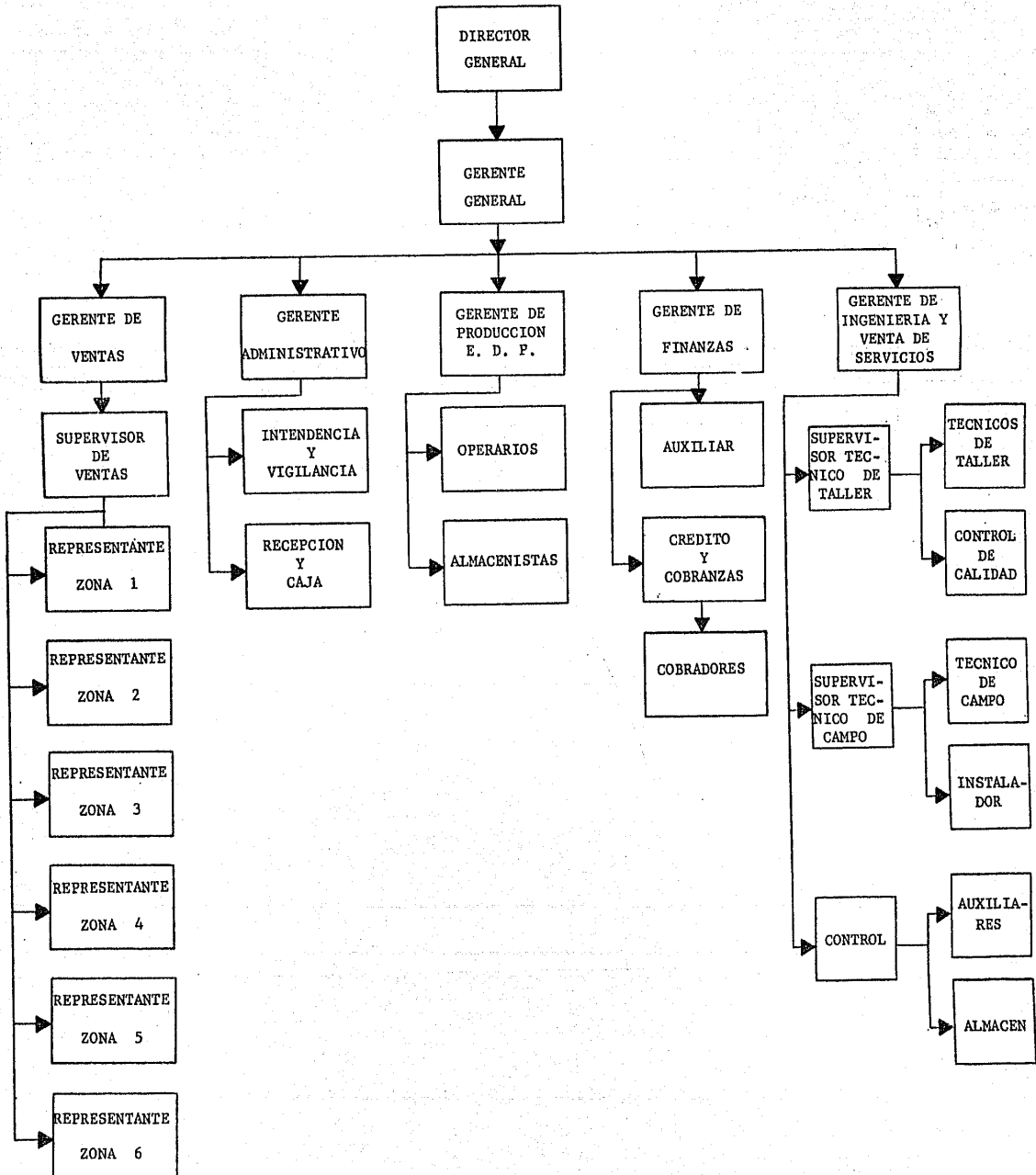
* Maynard y Davis - Dirección de Ventas.

CAPITULO II

FASES PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA GENERAL



DIRECTOR GENERAL

OBJETIVO DEL PUESTO

Dirigir las actividades que realiza la organización a efecto de lograr los objetivos propuestos, coadyuvando al desarrollo de la propia empresa.

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Firmar contratos y convenios que afecten a los intereses generales de la compañía.
2. Autorizar la obtención de fondos provenientes de documentos a favor de la compañía, descontándolos en los bancos y financieras.
3. Aprobar los presupuestos presentados por cada departamento.
4. Analizar e interpretar en forma conjunta con el gerente general, los estados financieros.
5. Vigilar que los sistemas de remuneración estimulen al personal.
6. Estudiar y revisar los informes presentados por el gerente general y demás gerentes.
7. Controlar los pagos que realice la empresa mediante firma de los cheques.
8. Revisar los depósitos y saldos bancarios.
9. Cooperar en la realización de auditorías externas.
10. Ordenar la elaboración y presentación oportuna de declaraciones fiscales.
11. Mantener buenas relaciones públicas con las autoridades gubernamentales y bancarias.

12. Asegurar la obtención de fondos que requiera la empresa para su buen funcionamiento.
13. Autorizar las inversiones que se vayan a realizar en activos fijos.
14. Autorizar órdenes de compra.
15. Establecer políticas generales.
16. Establecer objetivos generales.
17. Realizar cualquier otra actividad que juzgue conveniente para el buen desempeño de sus funciones.
18. Establecer medios de control.

AUTORIDAD

Tiene autoridad sobre todo el personal de la compañía.

RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

Gerencia general

Gerencia administrativa

Gerencia de ventas

Gerencia de producción E.D.P.

Gerencia de Finanzas

Gerencia de ingeniería y venta de servicios

OTRAS RELACIONES

Asesores legales

Audidores externos

Funcionarios bancarios

GERENTE GENERAL

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Introducir el uso de sistemas y métodos de operación con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de la compañía.
2. Coordinar las diferentes actividades de la empresa para el logro de los objetivos establecidos.
3. Analizar e interpretar en forma conjunta con el director general, los estados financieros de la compañía, considerando los distintos renglones con el objeto de tomar medidas necesarias.
4. Desarrollar autoridad (en ausencia del director general), para tomar cualquier decisión tendiente a lograr el buen funcionamiento de la empresa.
5. Vigilar la situación financiera de la empresa, supervisando los gastos e ingresos.
6. Formular por escrito, los planes de acción a seguir por los departamentos bajo su responsabilidad.
7. Formular y revisar en forma conjunta con el director general, las políticas generales y departamentales, buscando obtener una unidad en las diferentes funciones de la compañía.
8. Estudiar los presupuestos presentados por cada área.
9. Elaborar reportes al director general sobre observaciones en los presupuestos.

10. Estudiar y revisar la organización de la compañía para decidir sobre cualquier cambio que juzgue conveniente.
11. Vigilar que los gerentes de las diferentes áreas se apeguen a las funciones que les han sido asignadas.
12. Delegar la autoridad que necesitan sus colaboradores inmediatos, sin descuidar que ésta se realice con la autoridad y responsabilidad establecidas para cada puesto.
13. Seleccionar a los gerentes de cada área.
14. Vigilar el adiestramiento de los agentes vendedores.
15. Autorizar la contratación de personal para cualquiera de los niveles jerárquicos.
16. Autorizar los límites de crédito de los clientes.
17. Contratar seguros y fianzas que sean necesarios para proteger la em-
presa.
18. Informar al director general del desarrollo de sus actividades.
19. Preparar los informes necesarios que solicite el director general.
20. Revisar la información presentada por las gerencias.
21. Vigilar las relaciones públicas, tanto dentro como fuera de la compa-
ñía.

22. Convocar periódicamente a juntas con los gerentes de cada departamento.

23. Realizar cualquier otra actividad que juzgue necesaria para el buen --
desempeño de sus funciones.

DEPENDENCIA

El gerente general depende directamente del director general, a quien reporta el resultado de sus actividades.

AUTORIDAD

Tiene autoridad sobre las gerencias a su cargo.

RELACIONES INTERNAS

Director general

Gerente administrativo

Gerente de ventas

Gerente de producción E.D.P.

Gerente de finanzas

Gerente de ingeniería y venta de servicios

OTRAS RELACIONES

Audidores externos

Asesores legales

GERENCIA DE FINANZAS

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Preparar los estados financieros de la empresa.
2. Proveer de información necesaria a la gerencia general, para que tenga bases que guíen la toma de decisiones.
3. Desarrollar y formular planes financieros que aseguren los recursos -- que puedan satisfacer las necesidades de la compañía.
4. Mantener relaciones amables con las instituciones de crédito.
5. Vigilar el cumplimiento de obligaciones de carácter legal y fiscal.
6. Cancelar cheques que no han sido cobrados dentro del plazo establecido.
7. Vigilar que el personal que maneja valores esté debidamente afianzado.
8. Vigilar la custodia de valores, así como que estén debidamente afianzados.
9. Establecer límites de crédito a los clientes.
10. Elaborar junto con el subgerente del área, la programación de pagos.
11. Realizar con autorización del gerente general, cambios en las polí--cas contables de la compañía.
12. Autorizar pagos de facturas.

13. Asistir a juntas periódicas con el gerente y director general.
14. Tomar decisiones de carácter general en su área.
15. Estudiar conjuntamente con el gerente general, los informes de los auditores externos.
16. Establecer el importe de fondo del cajero.
17. Proporcionar al cajero datos para el depósito diario de valores recibidos.
18. Autorizar préstamos personales.
19. Elaborar políticas y planes relativos a su área.
20. Proporcionar al gerente general la información financiera necesaria para la toma de decisiones.
21. Coordinar las actividades de su departamento.
22. Dirigir y controlar los puestos inmediatos inferiores.
23. Delegar toda responsabilidad y autoridad que juzgue conveniente.
24. Autorizar las solicitudes de empleo de su área.
25. Seleccionar entre varios candidatos al que considere más idóneo a ocupar el puesto, mediante la utilización de un adecuado proceso selectivo.

26. Elaborar la programación de vacaciones del personal a su cargo.

27. Realizar todas las actividades que juzgue necesarias para el buen desempeño de su área.

DEPENDENCIA

El gerente de finanzas depende directamente del gerente general.

AUTORIDAD

El gerente de finanzas tiene autoridad sobre:

- 1. Subgerente de finanzas**
- 2. Jefe de crédito y cobranzas**
- 3. Auxiliares**
- 4. Cobradores**

RELACIONES INTERNAS

Director general

Gerente general

Jefe de crédito y cobranza

Auxiliares

Cobradores

OTRAS RELACIONES

Funcionarios bancarios

Oficinas gubernamentales

GERENCIA DE PRODUCCION

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Vigilar que la producción de tarjetas E.D.P. sea de la calidad que ha sido requerida.
2. Controlar el proceso de producción.
3. Controlar las entradas y salidas de almacén, mediante su autorización.
4. Establecer máximos y mínimos de materia prima.
5. Proponer el uso de nuevas máquinas e instalaciones, con el fin de mejorar el rendimiento en la producción.
6. Proponer las mejoras y cambios en las tarjetas E.D.P.
7. Elaborar la planeación de la producción.
8. Hacer estudios de tiempos y movimientos, con el fin de optimizar el proceso productivo.
9. Realizar estudios sobre la materia prima, buscando ante todo calidad.
10. Elaborar las políticas relativas a su departamento.
11. Establecer objetivos a corto y a largo plazo.
12. Autorizar los gastos de su área.
13. Delegar la autoridad y responsabilidad que juzgue necesaria para el buen funcionamiento de su departamento.

14. Coordinar las actividades de su departamento.
15. Controlar el archivo de documentos, expedientes y papelería de su departamento.
16. Programar las vacaciones del personal bajo sus órdenes.
17. Realizar la selección y capacitación del personal que esté a su cargo.
18. Vigilar la comunicación en su área, con el fin de que las políticas, - planes y objetivos sean conocidos por el personal a su cargo.

DEPENDENCIA

El gerente de producción depende directamente del gerente general.

AUTORIDAD

El gerente de producción tiene autoridad sobre:

1. Operarios
2. Jefe de almacén
3. Almacenistas

RELACIONES INTERNAS

Director general

Gerente general

Operarios

Jefe de almacén

Almacenistas

OTRAS RELACIONES

Proveedores

GERENCIA ADMINISTRATIVA

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Proveer las necesidades del personal dentro de la compañía.
2. Elaborar sistemas de reclutamiento de personal.
3. Hacer estudios sobre niveles de sueldos, para determinar si la empresa está en competencia con el mercado de trabajo.
4. Elaborar los presupuestos de sueldos y salarios.
5. Solicitar a los gerentes de departamentos la programación de vacaciones del personal.
6. Elaborar la programación del personal a su cargo.
7. Elaborar las altas y bajas para el pago del Seguro Social.
8. Preparar las liquidaciones por bajas de la compañía.
9. Programar los aumentos de sueldo.
10. Estudiar lo relativo a las prestaciones que podrían darse a los empleados.
11. Desarrollar sistemas de control sobre la asistencia, faltas y enfermedades.
12. Calcular la nómina.
13. Vigilar que se cumplan las funciones de aseo y vigilancia.

14. Cuidar el equipo contra incendio y alarma, para estar en condiciones de buen funcionamiento.
15. Informar a la gerencia general, cualquier daño que sufra la compañía en sus locales e instalaciones, con el fin de que sean reparados en su oportunidad.
16. Elaborar planes y políticas de su gerencia.
17. Coordinar las actividades de su gerencia.
18. Delegar la autoridad y responsabilidad que juzgue necesaria para el buen cumplimiento de las actividades de la gerencia a su cargo.
19. Asistir periódicamente a juntas con el director y gerente general.
20. Convocar periódicamente a juntas con sus subordinados, con el objeto de conocer qué problemas hay dentro de su gerencia.
21. Realizar la selección del personal a su cargo.
22. Realizar cualquier actividad que juzgue conveniente para el mejor desempeño de las funciones de su gerencia.

DEPENDENCIA

El gerente administrativo depende directamente del gerente general, y por medio de él, del director general.

AUTORIDAD

El gerente administrativo tiene autoridad sobre:

1. Jefe de mantenimiento
2. Jefe de vigilancia
3. Jefe de personal
4. Recepcionista

RELACIONES INTERNAS**Director general****Gerente general****Gerente de ventas****Gerente de finanzas****Personal a su cargo****OTRAS RELACIONES****Oficinas gubernamentales****Fuentes de reclutamiento de personal**

GERENCIA DE INGENIERIA Y VENTA DE SERVICIOS

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Realizar estudios de mercado sobre la venta de póliza de servicios de las unidades.
2. Realizar en forma conjunta con especialistas, la búsqueda de nuevos métodos de venta para aumentar el número de ventas.
3. Incrementar la productividad de los técnicos de taller y de campo.
4. Hacer revisiones de las políticas del departamento.
5. Dirigir y controlar en forma efectiva a sus subordinados.
6. Hacer sugerencias a la gerencia general, con el objeto de lograr modificaciones a las normas y políticas, en cuanto a precios de mano de obra, sueldos, incentivos, número de personal.
7. Mantener actualizado el catálogo de tarifas de mano de obra, con el objeto de tener precios de reparación a nivel competitivo.
8. Elaborar programas de compra de refacciones.
9. Elaborar planes de máximos y mínimos de refacciones.
10. Supervisar a su personal, con el objeto de que se cumplan los planes y programas establecidos.
11. Evaluar los resultados obtenidos, contra los presupuestados.

12. Realizar análisis de las estadísticas, así como su interpretación.
13. Tomar medidas de corrección en las desviaciones observadas.
14. Obtener mayor rendimiento del personal.
15. Establecer los controles necesarios para informar el desarrollo de sus labores.
16. Establecer metas de ventas de servicio por vendedor, mensualmente, y de terminar los planes necesarios para ser alcanzados.
17. Seleccionar a los jefes de las secciones a su cargo.
18. Realizar la requisición de personal.
19. Supervisar el retiro, cambio y aumento de sueldo de su personal, evitando con esto, la alta rotación de personal.
20. Adiestrar y capacitar al personal que estará bajo sus órdenes.
21. Realizar juntas periódicas con el objeto de actualizar al personal.
22. Conservar buenas relaciones con los clientes, manejando sus reclamaciones en forma rápida y cortés.
23. Solicitar y recomendar, la compra de herramientas y equipo para proporcionar un buen y rápido servicio.
24. Autorizar el pago de las comisiones de los agentes vendedores.

25. Autorizar los gastos de su departamento.

26. Asistir a las juntas con la gerencia general.

DEPENDENCIA

El gerente de ingeniería y venta de servicios depende directamente del gerente general y - por medio de él, del director general.

AUTORIDAD

Tiene autoridad sobre:

1. Jefe técnico de taller
2. Jefe técnico de campo
3. Jefe de control administrativo

RELACIONES INTERNAS

Director general

Gerente general

Gerente de ventas

Gerente de finanzas

Gerente administrativo

OTRAS RELACIONES

Clientes importantes y proveedores

OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES

OBJETIVOS GENERALES

1. Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.
2. Lograr la satisfacción de una necesidad mediante la elaboración y distribución de nuestros productos.
3. Lograr el rendimiento sobre la inversión.
4. Asegurar la continuidad de las operaciones a través de los años.
5. Disminuir la rotación de personal.

POLITICAS GENERALES

1. Se efectuarán juntas mensuales entre gerentes y director, con el fin de tener un mayor control sobre los objetivos.
2. Cada gerente elaborará sus planes y objetivos en el mes.
3. Se destinará un 20% de las utilidades brutas a la compra de activo fijo.
4. Se deberá respetar el horario de entrada y salida que será de 8:00 A.M. a 18:00 P.M., con descanso de 13:00 a 15:00 hrs.
5. Al llegar y salir de la compañía se deberá checar la hora de entrada y salida.
6. Se tratará siempre de cubrir una vacante mediante el ascenso de personal existente, para evitar el desaliento entre el personal.
7. No deberán reclutarse ni contratarse familiares de miembros de la compañía.
8. No se aceptará el reingreso de anteriores empleados de la compañía, -- excepto en aquellos casos de permisos temporales.
9. Cualquier cambio en las remuneraciones deberá ser comunicado en un plazo de 8 días como mínimo a la gerencia administrativa, mediante un memorándum.

10. Se deberá notificar de las promociones que haga el gerente administrativo, mediante un memorándum.

11. Las vacaciones anuales del personal, serán como sigue:

Durante los primeros 5 años	15 días	calendario
A partir del 6o. año	21 días	
Gerentes independientemente de su antigüedad	30 días	

Para calcular la prima de vacaciones, se tomará como base el sueldo diario de la persona, el cual será multiplicado por los días de vacaciones que tomará, este resultado será multiplicado por 25% obteniendo de esta forma la prima vacacional.

12. El personal podrá disfrutar de vacaciones durante cualquier época del año, excepto enero.

13. Las vacaciones para su disfrute, deberán ser solicitadas con anticipación de 8 días, cuando se hayan acumulado.

14. No se tendrá derecho de vacaciones, sino hasta haber cumplido un año de trabajo.

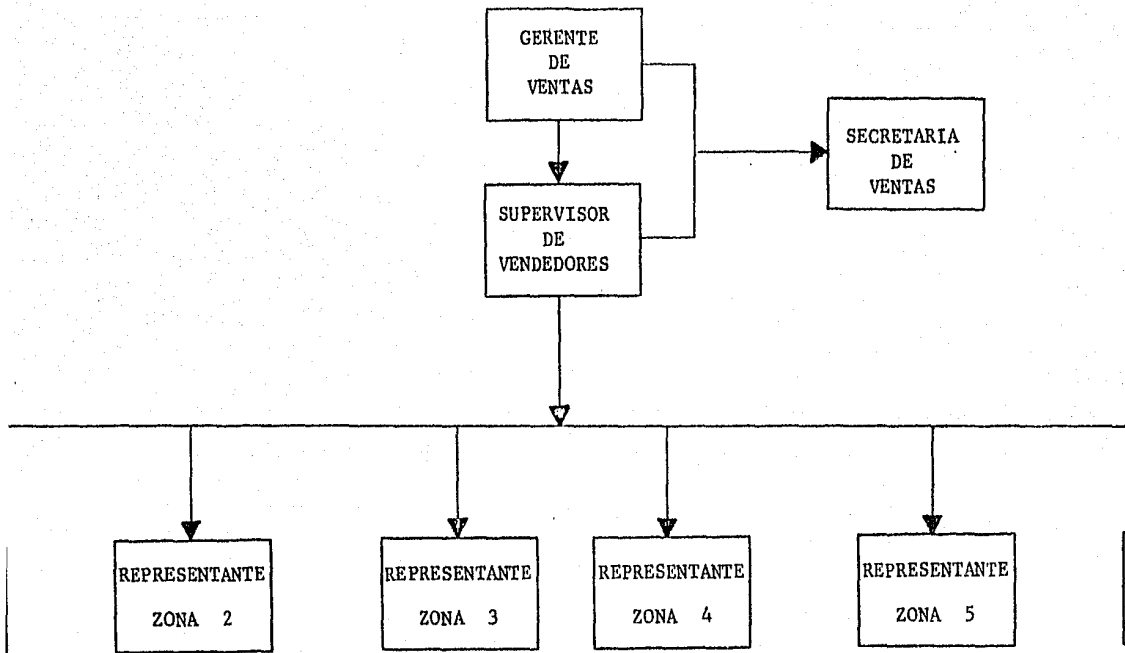
15. Los gerentes deberán avisar por escrito, cualquier cambio en las políticas y objetivos establecidos.

16. Se otorgarán préstamos al personal, sin que el monto de dicho préstamo exceda de un mes de sueldo.

17. Los anticipos de sueldo deberán ser autorizados por el gerente adminis
trativo y por el gerente del área que corresponda.

CAPITULO III

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE VENTAS



GERENTE DE VENTAS

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Realizar estudios de mercado
2. Analizar los productos de la competencia.
3. Elaborar los informes de venta para ser presentados a la gerencia general.
4. Elaborar presupuestos de venta.
5. Revisar periódicamente las políticas del departamento de ventas con el fin de encauzar las diferentes actividades del área que controla, así como situaciones del mercado.
6. Realizar modificaciones en las políticas de venta, previa autorización del director general.
7. Atender personalmente a clientes en sus visitas a la empresa.
8. Asignar las cuotas mensuales de venta a los representantes de venta.
9. Participar en las juntas periódicas de su área.
10. Asignar territorios a los representantes de venta.
11. Seleccionar al personal que estará bajo sus órdenes.
12. Capacitar al personal bajo su responsabilidad.

13. Autorizar el pago de las comisiones de los representantes de venta.
14. Autorizar los gastos de su área.
15. Asistir a las juntas con la dirección y gerencia general.
16. Delegar la autoridad y responsabilidad que juzgue necesaria para el buen funcionamiento del departamento.
17. Realizar estadísticas de venta con el fin de conocer el comportamiento del mercado, con la mira a mejorar las ventas.
18. Coordinar las actividades de su departamento.
19. Controlar el archivo de documentos y expedientes, así como papelería de su departamento.
20. Programar las vacaciones del personal bajo sus órdenes.
21. Realizar cualquier otra actividad que juzgue conveniente para el buen desempeño de las actividades del departamento.
22. Distribuir la zona de influencia de la compañía entre sus vendedores.
23. Analizar los controles de venta y utilidad.
24. Formular los objetivos y planes de acción que deben seguir las personas a su cargo.
25. Vigilar que se realicen con oportunidad las facturas de venta; así como demás papelería que se requiera para la realización de la venta.

26. Vigilar la comunicación en su área, de tal forma que las políticas, planes y objetivos, sean conocidos por el personal a su cargo.
27. Mantener correspondencia con clientes y distribuidores.
28. Crear sistemas de promoción y publicidad para la venta del producto que representa.
29. Preparar programas de venta, para lo cual se mantiene en contacto con el departamento de producción en lo que respecta a tarjetas E.D.P.
30. Fijar normas de desarrollo y cooperación con los demás departamentos, dirección y gerencia general.
31. Establecer métodos de organización y control que permitan realizar de manera efectiva, la labor de ventas.
32. Evaluar el potencial de ventas del personal.
33. Elaborar en forma conjunta con el supervisor de ventas la programación anual y mensual de pedidos de unidades.

DEPENDENCIA

El gerente de ventas depende directamente del gerente general y por medio de él del director general.

AUTORIDAD

El gerente de ventas tiene autoridad sobre:

1. Supervisor de vendedores
2. Vendedores
3. Secretaria

RELACIONES INTERNAS

Director general

Gerente general

Supervisor de ventas

Vendedores

Secretaria

OTRAS RELACIONES

Clientes especiales

Competencia

Proveedores

SUPERVISOR DE VENTAS

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Realizar estudios de mercado, para determinar si las políticas de ventas en cuanto a precios, anticipos, plazos, etc. están en competencia con las otras compañías existentes.
2. Preparar los presupuestos de ventas, en coordinación con el gerente de ventas.
3. Determinar las ventas y utilidades por zonas, meses y vendedores.
4. Elaborar en forma conjunta con el gerente de ventas la programación anual y mensual de pedidos de unidades.
5. Establecer objetivos por zonas y por vendedores, tanto en número de unidades, como utilidad por zona y vendedor.
6. Mantener los registros necesarios para controlar los renglones anteriores.
7. Actuar como contacto empresa-cliente, para efectuar el cierre de la venta en los casos difíciles para los vendedores.
8. Autorizar las operaciones de venta a excepción de aquéllas que tengan cláusulas especiales o que estén fuera de las políticas.
9. Tomar decisiones de carácter general, en cuanto a ventas de equipo y tarjetas, dentro de las políticas establecidas.

10. Revisar las unidades a venta.
11. Analizar los contactos con los clientes y vendedores, para descubrir -- clientes potenciales.
12. Elaborar la correspondencia para los clientes que soliciten información, cotizaciones, etc., preparar cartas de agradecimiento por las compras.
13. Proseguir la rápida salida de pedidos.
14. Administrar las cuotas de ventas, plazos de venta y comisiones a vendedores.
15. Elaborar las estadísticas de ventas como son: los controles de ventas y utilidades por zonas, vendedores, temporada, línea.
16. Coordinar las actividades de los vendedores.
17. Realizar juntas semanales con los vendedores.
18. Informar a los vendedores, de las modificaciones en las políticas y objetivos.
19. Promover unidades de movimiento lento.
20. Coordinar programas de prosecución.
21. Adiestrar y capacitar a los vendedores en las técnicas de ventas, conocimiento del producto y mercado.

22. Calcular los porcentajes de comisión a pagar a los vendedores, apegándose a las políticas establecidas.
23. Ordenar a la secretaria, la elaboración de la relación de pagos de comisiones a vendedores, revisar los cálculos.

DEPENDENCIA

El supervisor de ventas depende directamente del gerente de la misma área.

AUTORIDAD

El supervisor de ventas tiene autoridad sobre:

- 1. Vendedores**
- 2. Secretaria de ventas**

RELACIONES INTERNAS

Gerente de ventas

Vendedores

Secretaria de ventas

Departamento de crédito y cobranzas

OTRAS RELACIONES

Clientes existentes

Clientes en prospecto

REPRESENTANTE DE VENTAS

RESPONSABILIDADES BASICAS

1. Cubrir en lo que le es posible, la cuota que le es asignada de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia de ventas.
2. Hacer el llenado de las formas de control de visitas y prospectos de cliente.
3. Elaborar el reporte diario de visitas.
4. Elaborar semanalmente la proyección de ventas.
5. Elaborar mensual y anualmente la proyección de ventas.
6. Reportar su actividad en forma telefónica, dos veces por día.
7. Hacer del conocimiento del supervisor, las fallas y anomalías en los productos.
8. Atender a todo cliente que llama a la compañía solicitando una visita o demostración del producto.
9. Hacer canvaseo dentro de su territorio, a fin de lograr ventas. (De dos a tres canvass diarias).
10. Preparar semanalmente la cuenta de gastos de representación.
11. Planear sus rutas de venta en razón a las visitas a clientes que ha programado.

12. Revisar la funcionalidad y el aspecto de los relojes checadores que va a demostrar al cliente.
13. Realizar la presentación y demostración del reloj checador y/o tarjetas E.D.P.
14. Elaborar los pedidos de relojes y/o tarjetas E.D.P.
15. Tener literatura suficiente para ayudarse en la venta.
16. Respetar la zona de venta de sus compañeros.
17. Asistir a los cursos de capacitación de vendedores.
18. Efectuar el cierre de la venta.
19. Realizar contactos periódicos con los clientes potenciales.
20. Participar en los planes de venta de la gerencia.
21. Revisar que la documentación llenada en el desarrollo de sus actividades, atendiendo las políticas y procedimientos de la compañía.
22. Realizar el cobro de las unidades vendidas (ocasional).
23. Participar en la capacitación de nuevos vendedores.

DEPENDENCIA

El representante de ventas depende directamente del supervisor de ventas y por medio de él del gerente del área.

RELACIONES INTERNAS**Gerente de ventas****Supervisor de ventas****Representantes de ventas****Secretaria****OTRAS RELACIONES****Clientes****Competencia**

CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN BUEN VENDEDOR

1. Habilidad para desenvolverse.
2. Experiencia en ventas.
3. Poder de convencimiento.
4. Buena presentación y cuidado de su persona.
5. Estar atento a las ideas expuestas por cada cliente.
6. Seguridad de expresión.
7. Facilidad de comunicación.
8. Conocimientos de los artículos que vende.
9. Sinceridad.
10. Memoria.
11. Iniciativa.
12. Paciencia.
13. Perseverancia.
14. Control en sus actividades.
15. Lealtad.

16. Saber organizar su tiempo.

17. Organizar sus recursos.

18. Espíritu de independencia.

19. Salud y energía.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTAS

OBJETIVOS

1. Incrementar el nivel de ventas en un 20% anual.
2. La cuota por vendedor aumentará en un 20% respecto a los resultados obtenidos en el año anterior.
3. Ampliar nuestra fuerza de ventas en el mercado potencial.
4. Lograr el desplazamiento de la competencia.
5. Lograr un nivel de ventas más estable para cada vendedor.
6. Capacitar cada 6 meses al representante, con el fin de mantenerlo actualizado en todo lo concerniente a la venta.

POLITICAS

1. Deberá darse la misma importancia a la venta de relojes y de las tarjetas E.D.P.
2. Los pedidos y cancelaciones de los mismos tendrán validez hasta que - hayan sido aceptados por la compañía.
3. La compañía se reserva el derecho de rechazar la aprobación de pedidos (con argumentos).
4. Los puntos de venta quedan acreditados provisionalmente en el momento en que la compañía acepta el pedido del cliente.
5. Se debitarán puntos de cuotas en los caso siguientes:
 - a. Cancelación de pedidos
 - b. Ajustes de facturación.
6. Se pagará al vendedor una compensación mensual por el correcto desempeño de sus obligaciones y responsabilidades.
7. El vendedor podrá solicitar la reserva por un período no mayor de 60 - días, la venta a prospectos o clientes determinados a zona distinta a la que tiene asignada (cuando surjan cambios de zona).
8. Si un vendedor vende equipo en la zona de otros vendedores o en su zona, la asignación de puntos y comisiones será de la siguiente forma:

50% del total de puntos de cuota y comisión para el vendedor en cuya zona será instalado el equipo, y el resto al que hizo la venta.

9. Si un cliente modifica la instrucción de embarque solicitando instalación del equipo, previamente ordenado en otra zona distinta a la señalada; los puntos de cuota y comisión serán del 50% para el vendedor que -logró el pedido y 50% para el vendedor en cuyo territorio será instalado el equipo.

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DEL CUERPO DE VENEDORES

A. DETERMINACION DE LA PLAZA DE VENEDORES

Las necesidades de nuevo personal, se manifiestan por las siguientes causas:

1. Por reposición:

a. Ascenso

b. Renuncia o despido

c. Incapacidad permanente o temporal

d. Muerte.

2. Por plaza nueva.

3. Por puesto o trabajo eventual.

B. RECLUTAMIENTO DE VENEDORES

B.1. Definición:

El reclutamiento es la fuente que suministra personal a la empresa, de ahí, la importancia que éste se efectúe de manera que asegure la calidad del personal; que en última instancia es el reflejo de la calidad de la empresa misma.

B.2. Origen:

Después de recibir la requisición de personal, la Gerencia de Ventas se encargará de comprobar la misma, para determinar si la posición está autorizada por el presupuesto de personal, si la respuesta es afirmativa, se procede al reclutamiento.

B.3. Objetivo:

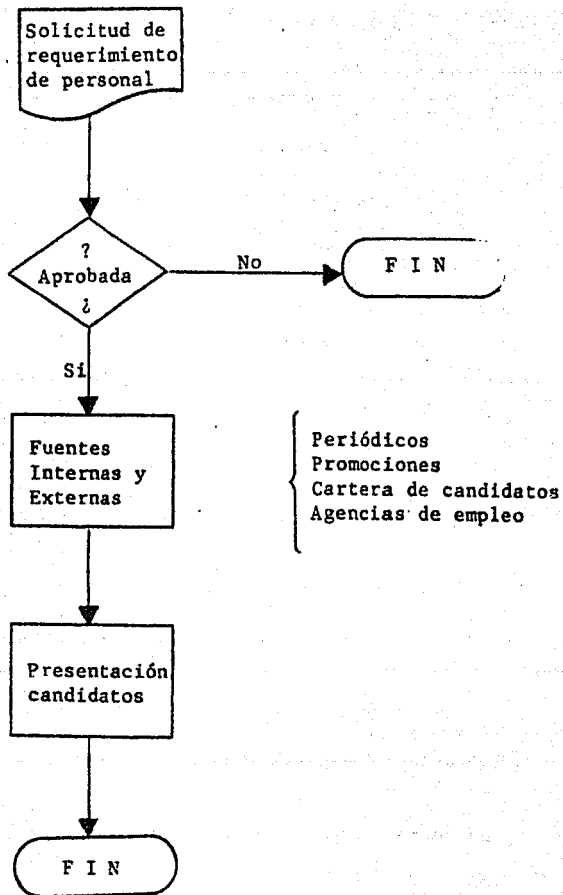
El objetivo de esta etapa será el de atraer a la compañía, en la -- época precisa, y en el número conveniente, el personal de más alta calidad.

En la página siguiente se describe el proceso de reclutamiento.

B.4. Responsabilidades de los reclutadores:

1. Atraer al solicitante acreditado.
2. Dar una buena imagen de la compañía.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



3. Proporcionar trato amable y cordial a todos los solicitantes.
4. Descripción precisa de las condiciones de empleo.

Por otra parte, antes de llegar al reclutamiento, se deberán determinar los requisitos mínimos iniciales que deberán reunir los posibles candidatos, siendo entre otros:

1. Experiencia
2. Conocimientos
3. Apariencia personal
4. Edad
5. Sexo
6. Automóvil.

Una vez definidos los requisitos mínimos que debe poseer el candidato, se procede a buscar las fuentes de aprovisionamiento de vendedores, siendo las fuentes de reclutamiento a usar, las siguientes:

- I. INTERNAS. Es decir, recursos de la propia empresa. Este tipo de fuente, presenta las ventajas siguientes:
 - a. El empleado conoce el producto y políticas generales, por lo que el tiempo de entrenamiento es menor.
 - b. La empresa conoce la capacidad y responsabilidad del empleado.
 - c. Es un incentivo para los empleados, ya que hay promoción.

Asimismo, presenta la desventaja de poderse presentar favoritismos, y consecuentemente resentimientos.

Las fuentes internas de reclutamiento son entre otras:

1. Cartera de candidatos.
2. Sistema de promociones.

1. Cartera de candidatos. Esta fuente proporciona candidatos a la empresa, los cuales con antelación habían sido reclutados, pero que por alguna razón no fueron contratados, siendo archivada su solicitud. Esta fuente incluye las solicitudes espontáneas.

2. Sistema de promociones. Es beneficio para la moral del trabajo, al mismo tiempo que la empresa obtiene utilidades por la inversión hecha en el entrenamiento del empleado.

II. EXTERNAS. Es decir, obtención de recursos humanos (candidatos) por medio de la comunicación con otras instituciones en donde cuenten con medios propios para dotar a la empresa de personal con calidad, y son:

1. Asociaciones profesionales y técnicas
2. Agencias de empleo
3. Bolsa de trabajo de universidades
4. Avisos en medios masivos de comunicación

5. Recomendaciones de los miembros de la compañía
6. Recomendaciones de clientes.

1. Asociaciones profesionales y técnicas. Proporcionan a los candidatos que consideran más altamente capacitados para ocupar el puesto.

Presenta la ventaja de que la empresa no realiza una erogación, además de que nos permite tener confianza en este tipo de fuente.

2. Agencias de empleo. Presenta la ventaja de hacer una pre-selección del candidato, enviando sólo a aquellas personas que reúnan los requisitos señalados para el puesto.

Por otra parte, todo el proceso que realiza la agencia de empleos, es con el fin de obtener un lucro, ya que por lo general reciben una cantidad equivalente a la del salario que perciba el candidato al ser aceptado.

3. Bolsa de trabajo de universidades. Esta fuente ofrece las siguientes ventajas:

- a. Proporciona elementos fácilmente adaptables y disciplinados, por lo que se pueden formar satisfactoriamente.
- b. Los elementos poseen conocimientos sobre la empresa como: mercadotecnia, derecho, finanzas, etc., que permiten la aportación de los mismos en el desempeño de sus labores.

Asimismo, presenta la desventaja de que el personal proporcionado, carece de experiencia.

4. Avisos en los medios masivos de comunicación. Es conveniente al usar este tipo de fuente, que en el texto se haga una descripción de los rasgos esenciales en la personalidad del candidato, ya que de esta forma, sólo se presentarán los candidatos adecuados.

Para evitar atraer demasiadas personas, que en la mayoría de los casos no reúnen los requisitos solicitados, es conveniente pedir que envíen su curriculum vitae a la empresa.

5. Recomendaciones de los miembros de la compañía. Suelen ser muy útiles, ya que siempre se tratará de recomendar solamente a personas que saben que no la va a hacer quedar mal, -- además, que conocen los requisitos y estándares de calidad requeridos por la compañía.

6. Recomendaciones de clientes. Esta fuente presenta la ventaja de que el cliente conoce el producto y la empresa, además, que son personas con una variedad de contactos comerciales, así mismo nos ahorra la presentación de la compañía ya que usualmente el cliente conoce a la empresa y el producto.

Generalmente los clientes, recomendarán a aquel vendedor que a ellos les haya causado buena impresión, o bien cual--

quier otra persona que él considere que podría ocupar el pues
to, cosa que será de gran apoyo en virtud de los conocimien--
tos que tiene sobre vendedores.

A manera de conclusión de esta etapa, cabe señalar que el reclutamiento -
nos proporcionará una parte de los elementos capaces que necesitamos.

FORMA DE SOLICITUD

Hemos considerado que deberá contener los siguientes puntos, como información importante para el seleccionador:

1. Datos personales:

Como, nombre, domicilio, teléfono, nacionalidad, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, así como datos referentes a su documentación. En este renglón, se incluirá el puesto solicitado.

2. Datos familiares:

Indicando nombre, ocupación y lugar de trabajo o estudio de cada uno de -- los miembros de su familia.

3. Escolaridad:

Se indica nombre y dirección de la escuela donde cursó sus estudios, fecha y años.

4. Idiomas extranjeros:

Idiomas que domina el solicitante, así como la forma en que lo hace.

5. Experiencia de trabajo:

Se indica: nombre, dirección de la empresa, fecha, sueldo, puesto y causa de separación.

6. Sueldo que pretende.

7. Referencias personales.

Nombre completo del solicitante

Escolaridad

Puesto solicitado

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

Fotografía reciente

INSTRUCCIONES

- 1) Favor de leer cuidadosamente la solicitud antes de llenarla, cuando la pregunta no tenga dato alguno que anotar, marcar el espacio con una línea horizontal.
- 2) Adjunte a la solicitud dos fotografías tamaño credencial.
- 3) Sírvese llenar esta solicitud.

Datos Personales

		Fecha	Puesto solicitado		
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre	
Domicilio				Teléfono	
Edo. Civil	Nacionalidad	Religión	Estatura	Peso	
Lugar y Fecha de Nacimiento					Edad
No. R.F.C.	No. Cartilla	No. Afiliación IMSS		Sexo	
No. de Pasaporte	No. de Licencia		No. Cédula Profesional		

Datos Familiares

Parentesco	Nombre	Ocupación	Lugar de trabajo o estudio
Padre			
Madre			
Hermanos			
Esposa(o)			
Hijo(s)			

ESCOLARIDAD

Grado	Nombre y Dirección de la Escuela	Fechas		Años	Terminó		Certificado o Título recibido
		De	A		Si	No	
Primaria							
Secundaria							
Preparatoria o Vocacional							
Universidad							
Postgrado							
Comercial							
Otros Estudios							
Estudios Actuales		Lugar de Estudios			Horario de Estudios		
Si cortó sus estudios explique por qué							

Idiomas Extranjeros

Idioma	Habla			Lee			Escribe			Traduce		
	bien	regular	mal	bien	regular	mal	bien	regular	mal	bien	regular	mal

Experiencia de Trabajo

Nombre y Dirección de la Compañía	Tiempo que se laboró	Sueldo	Puesto	Causa de Separación
	De	Inic.		
	A	Final		
	De	Inic.		
	A	Final		
	De	Inic.		
	A	Final		
	De	Inic.		
	A	Final		
	De	Inic.		
	A	Final		

¿Por qué desea separarse de su empleo actual? _____

En caso de que la compañía acepte sus servicios ¿en qué fecha puede empezar? _____

¿Tiene algún familiar en la compañía? _____

¿Quién? _____

¿Tiene automóvil? _____

Sueldo que pretende _____

Referencias Personales (no incluya parientes o jefes anteriores)

Nombre completo	Ocupación	Dirección	teléfono
1			
2			
3			
4			
5			

Datos Generales:

¿Vive con sus padres? _____ ¿Su familia? _____ ¿Parientes? _____ ¿Solo? _____

¿Vive en casa propia? _____ ¿Huesped? _____ ¿Rentada? _____ ¿Cuánto paga? _____

Si es casado indique lugar y fecha de matrimonio civil _____

Manifiesto que todos los datos anotados en la presente solicitud, son verdaderos y acepto la responsabilidad que sobrevenga, por la falsedad de alguno de los datos.

Estoy conforme con someterme a exámenes que sean necesarios, y acepto sin objeción que el resultado de los exámenes, será suficiente para que la compañía decida sobre si debe o nó aceptarme.

Firma del Interesado

Para uso exclusivo de la compañía

Fecha de entrega de solicitud _____

Cita examen médico _____

Cita examen psicométrico _____

Cita a entrevistas, la. 2a. y 3a. _____

Comentarios de entrevistadores:

Nombre	Firma	Fecha
1		
2		
3		
1er. entrevistador: _____		
2o. entrevistador: _____		
3er. entrevistador: _____		

Fecha de ingreso _____ Departamento _____

Puesto _____ Sueldo _____ Autorizó _____

C. SELECCION DE VENEDORES

La selección es el proceso mediante el cual se escoge el mejor candidato, el cual, de acuerdo con sus características se considera más apto para -- ocupar el puesto.

En otras palabras, en esta etapa, se distinguirán los elementos capaces - de los que no lo son.

Departamento responsable del proceso de selección:

El responsable de la labor de selección de vendedores será la propia gerencia de ventas, ya que conoce y vive las necesidades de la compañía por lo que a esta área se refiere.

Objetivo:

Seleccionar al personal de la más alta calidad, que tenga características profesionales y personales indispensables para el mejor desempeño de sus actividades.

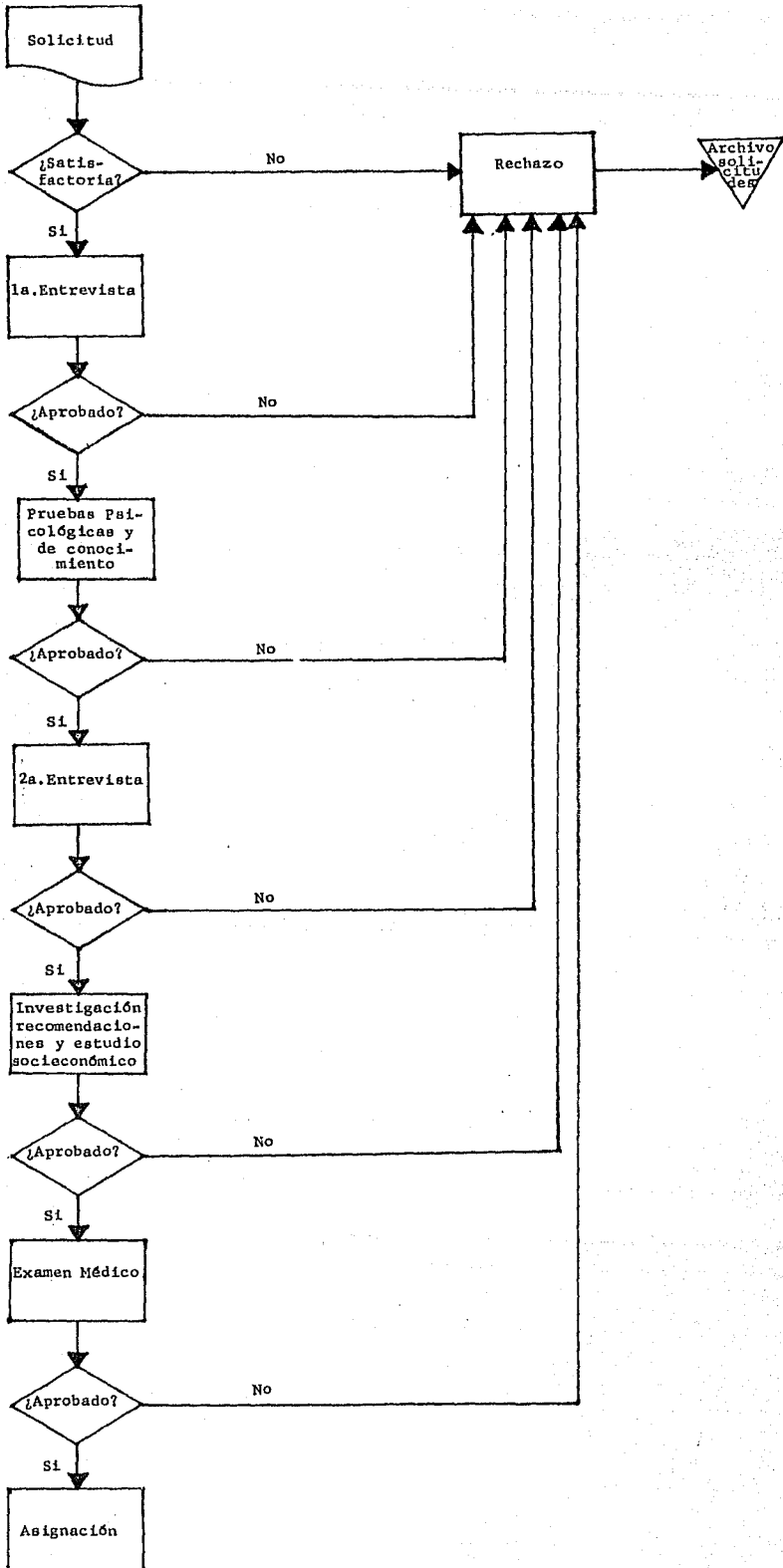
Importancia:

La importancia de una buena selección, consiste en el hecho de que al seleccionar al personal idóneo, se evitarán problemas de supervisión, control, rotación de vendedores y consecuentemente aumento de gastos.

Proceso de selección:

En la siguiente página se muestra gráficamente este proceso.

PROCESO DE SELECCION



1. Forma de solicitud. La cual sirve de base para la selección de personal, ya que conocemos las actividades, ambiciones y pretensiones del candidato.

Una forma de solicitud completa nos puede manifestar datos relativos a la persona en cuanto a educación y experiencia necesarias.

El llenado de la solicitud se hará en un lugar de la empresa donde se permita al candidato llenarla con todo cuidado y precisión, al mismo tiempo que sin interrupciones.

También podrá el candidato presentar su curriculum vitae, el cual, en este caso, será el primer paso en la selección.

Cuando no sea favorecida alguna solicitud, se archivará en la cartera de solicitudes, y sólo en caso favorable pasará al siguiente paso.

2. Primera entrevista. Tiene por objeto aclarar algunos puntos que no habían quedado claros en la solicitud.

El entrevistador deberá preparar antes de esta entrevista; las preguntas que a su criterio, es necesario saber.

En esta primera entrevista se le explicará al candidato, datos relativos a la compañía y al puesto para el que se le ha reclutado.

Asimismo, durante ésta, el entrevistador puede evaluar la apariencia, facilidad de palabra, etc.

Al terminar la entrevista, el entrevistador deberá llenar una forma, la que deberá contener los siguientes datos:

Nombre del candidato

Entrevistado por:

Candidato a:

Comentarios acerca de:

1. Apariencia
2. Habilidad para comunicarse
3. Personalidad
4. Modales
5. Participación en la conversación.

Fecha de prueba

Causa de rechazo.

A continuación explicamos lo que es una entrevista y los tipos de la misma, con el fin de aclarar este proceso.

ENTREVISTAS

Definición: La entrevista es el medio para conseguir información adicional sobre la personalidad, actitudes, experiencia del candidato al puesto vacante.

Objetivo: Formarse una idea de la forma en que el solicitante podrá influir en el cliente.

Las entrevistas que se llevan a cabo para seleccionar a representantes de -
venta son las siguientes:

1. Entrevista preliminar
2. Entrevista orientada
3. Entrevista de comprobación
4. Entrevista final.

1. Entrevista preliminar. Su objetivo es eliminar candidatos que no reúnen los requisitos del puesto.
2. Entrevista orientada. Valora aspectos importantes de la personalidad -- del candidato. En dicha entrevista, el entrevistador utiliza un modelo de entrevista y toma nota sobre las reacciones del entrevistado ante las preguntas formuladas.
3. Entrevista de comprobación. Se comparan los resultados obtenidos por el candidato durante la entrevista con el supervisor y el gerente, reduciendo de esta forma el margen de prejuicio personal, preferencias o factores que puedan influir en la decisión, al mismo tiempo, se corroboran los datos proporcionados por el solicitante.
4. Entrevista final. Una vez revisados los comentarios de las entrevistas con el solicitante, la solicitud, referencias, resultado de pruebas, se procede a una entrevista definitiva en la cual se comentarán con el soli citante, sus fallas, con el objeto de observar sus reacciones y decidir si éstas pueden influir de una manera definitiva en la contratación del

personal. Formada una desición favorable sobre la aceptación del solic
tante, se procede a hacer un recordatorio sobre sueldos, comisiones, te-
rritorio, horas de trabajo, informes a presentar, jefe inmediato, etc.

ENTREVISTA PRELIMINAR

OBJETIVO: Conocer en forma genérica el historial del prospecto, para - analizar si cuenta con actitudes y aptitudes positivas para ser un representante de ventas.

ESTRUCTURA: Preguntas sobre:

1. Experiencia de trabajo
2. Su educación
3. Su familia
4. Antecedentes sociales
5. Su personalidad
6. Su salud
7. Sus finanzas.

FORMA DE EVALUACION:

Manejo de los 7 elementos anteriores haciendo uso de la experiencia y criterio del supervisor, ya que dichos elementos cuentan con cierta subjetividad en su respuesta, en donde necesariamente, tendrá que intervenir la observación de la actitud del prospecto.

ENTREVISTA PRELIMINAR

Puntos a tratar durante la primera entrevista.

TRABAJO

1. Explique cómo han sido sus relaciones con:

Jefes

Subordinados

Compañeros de trabajo.

2. Diga cómo desarrolla su trabajo actual (también es útil hablar de trabajos anteriores).

Horario

Hábitos de trabajo

Qué hace realmente?

3. ¿Ha vendido alguna vez tangibles o intangibles fuera de un mostrador? platique sobre eso, ¿qué vendió?, ¿cómo lo hacía?, ¿le gustaba hacerlo? ¿por qué?

4. ¿Por qué dejó el último trabajo, antes del que tiene ahora? explique.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la labor de ventas? ¿Cuáles piensa fueron las razones de su éxito o fracaso en su empleo anterior?

EDUCACION

1. ¿Cuáles fueron sus materias favoritas en la escuela? diga ¿por qué le gustaban?
2. ¿Ha trabajado en algo directamente relacionado con sus estudios? ¿en qué? ¿con qué estudios se relacionaba?
3. ¿Cómo fue su participación en grupos escolares?
Jefe de clase
Culturales
Políticos
Deportivos
Otros.
4. ¿Realizó algún trabajo mientras estaba en la escuela?
¿Cuál?
¿Ganó dinero?
5. ¿En qué clase de escuela estudió?
Militar
De gobierno
Particular
Diga su opinión de la disciplina escolar.

FAMILIA

1. ¿Cómo es su vida familiar?
¿Quiénes viven con usted?
¿Quién aporta los gastos de casa?
2. ¿Qué piensan sus parientes de su trabajo actual?
Esposa
Padres
Hijos
3. ¿Qué pensarían ellos del trabajo en ventas?
Esposa
Padres
Hijos
4. ¿Cómo desearía fuera su familia? (grande o pequeña) ¿cuántos hijos desea
ría tener?
5. ¿Como le gustaría vivir con su familia?
¿Tipo de casa?
¿Escuela para sus hijos?
6. Si es soltero, viudo o divorciado, ¿Qué piensa del matrimonio? ¿tiene -
planes?

SOCIEDAD

1. Si pertenece a clubes sociales, culturales o deportivos, diga cuáles y explique sus actividades en ellos.
2. ¿Con qué frecuencia asiste a fiestas? ¿explique cómo son?
3. ¿Con qué frecuencia organiza reuniones en su hogar? ¿a qué personas invita? ¿por qué a ellos?
4. ¿Ha participado en la organización de eventos sociales, deportivos o de otro tipo? ¿explique qué fue lo que hizo?
5. ¿Le gusta iniciar relaciones con desconocidos? ¿explique por qué?

PERSONALIDAD

1. ¿Cuáles considera usted que son sus cualidades principales? ¿por qué?
2. ¿Cuáles de sus defectos le molestan más? ¿por qué?
3. ¿Qué considera que le haya hecho falta en la vida? (si volviera a nacer qué vida escogería).
4. Según su criterio ¿qué factores se deben tomar en cuenta para iniciar un negocio propio? ¿por qué?
5. ¿Cómo se siente cuando es presentado a un extraño?
6. ¿Por qué cree que muchas personas han fracasado en el campo de ventas?
7. ¿Qué cualidades cree usted que debe tener un vendedor?
8. ¿Cómo se describe usted mismo?

RESUMEN DE LA

ENTREVISTA DE

SELECCION

NOMBRE DEL CANDIDATO

NOMBRE DEL GERENTE DE AREA

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

(Para ser contestado por el Gerente de Area)

1. ¿Cómo califica usted el mercado natural del candidato, explique por qué?
2. ¿Cree usted que podrá prospectar adecuadamente y desarrollar su propio mercado, explique por qué?
3. ¿Qué tipo de satisfacciones cree usted que el candidato espera del trabajo (dinero, reconocimiento, etc.)?
4. ¿Revela el candidato alguna capacidad de automotivación que podamos esperar le ayude en el trabajo de ventas, explique por qué?
5. ¿Cuál es la imagen que tiene el candidato de si mismo?
6. ¿Es el candidato un individuo visiblemente dependiente de otras personas (esposa, parientes, amigos), diga por qué?
7. ¿Considera que el candidato es persona que se deja llevar fácilmente por las circunstancias, explique por qué si o por qué no?
8. ¿Cuáles son las cualidades del candidato que le ayudarán en el trabajo de ventas?
9. ¿Cuáles son los defectos del candidato que pueden influir negativamente en su desarrollo en la compañía?
10. ¿Qué se necesitará para ayudarlo a salir adelante?

11. ¿Se puede deducir que es persona con buenos hábitos de trabajo, por qué?
12. ¿El candidato se sentirá trabajando con usted, por qué?
13. ¿Se trata de una persona con habilidad para manejar las relaciones humanas, explique?
14. ¿Piensa usted que el candidato goza de buena salud física y mental, por qué?
15. ¿Tiene necesidad de obtener resultados inmediatos o podrá de algún modo esperar un poco, explique?
16. ¿Demuestra interés y capacidad para aprender lo relativo a los productos de la compañía, explique por qué?
17. ¿Lo contrataría si tuviera que invertir dinero en él, por qué?
18. ¿Se sentiría usted a gusto trabajando con esta persona, por qué?

Su capacidad de estudio es satisfactoria:

Si _____

No _____

Después de realizar la entrevista de selección, completar y contestar el resumen de la misma, tomando en cuenta además las calificaciones respectivas, la decisión es:

Contratar _____ Rechazar _____

NOTA: Una copia de este resumen deberá ser enviada al Departamento Administrativo.

Se da el caso, que durante las entrevistas preliminares de ventas, los candidatos no tienen experiencia en ventas o ésta ha sido durante muy corto -- tiempo; entonces el entrevistador tendrá que valorar si el candidato posee aptitud para la venta, para tal efecto, puede elaborarse un cuestionario y que se vaya aplicando durante la conversación, su valoración se realizará - al finalizar la entrevista; un modelo que puede surtir efecto para detectar la aptitud hacia las ventas, es el siguiente, según M. M. Mandell:

1. APARIENCIA. Considerándose las características físicas, el porte, la -- pulcritud, la indumentaria, el ademán y los rasgos.
2. MODALES. Analícese su forma de abordar las cuestiones, la cortesía, el equilibrio, la educación, la simpatía.
3. TONO DE VOZ - DICCION. Considérese la calidad, el volumen, la enuncia-- ción, la claridad, las distintas tonalidades y el grado de agradabilidad.
4. FACILIDAD DE EXPRESION. Considérese la corrección gramatical y la pro-- nunciación, el vocabulario, la claridad de pensamiento y la facilidad de expresión.
5. PARTICIPACION EN LA CONVERSACION. Considérese en qué grado participa, - la calidad de la contribución y la concentración en el tema.
6. MADUREZ. Considérese la apariencia, las acciones, la amplitud de pensa-- miento y la amplitud de inspirar confianza.
7. JOVIALIDAD. Considérese la expresión facial, la calidad y el uso de la sonrisa, el optimismo y el sentido justo del humor.

8. ENTUSIASMO. Considérese el rigor y la intensidad de la voz y las acciones, la vitalidad, el espíritu, la animación y la energía.
9. TEMPERAMENTO - EQUILIBRIO. Considérese el control emotivo, la disposición, el tacto, la diplomacia, la tolerancia, el espíritu de cooperación, la sociabilidad, la adaptabilidad y la formalidad de comportamiento.
10. DOTES DE PERSUACION. Considérese la sinceridad, la energía y la efectividad.
11. IMPRESION DEFINITIVA SOBRE LA APTITUD PARA LA VENTA Y LA PERSONALIDAD. - Este renglón puede valorarse en comparación con otros vendedores.

La ponderación se realizará en cinco categorías: Muy bien, bien, regular, - deficiente y muy mal.

MODELO DE GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS CON CANDIDATOS DE LA FUNCION DE
VENTAS*

Nombre del candidato _____

Nombre(s) del(os) entrevistador(es) _____

Fecha _____

APARIENCIA Y ADEMANES:

¿Fue favorable su primera impresión? _____

¿Cuáles son las características del candidato que, a su parecer, produje--
ron esa impresión? _____

A juzgar por su apariencia, ¿diría usted que su salud es excepcional, bue--
na o mala? _____

¿Daba la impresión de ser una persona de energía poco usual y con plena --
confianza en si misma? _____

¿Son sus maneras tales que pudiera decirse que los clientes en potencia le
aceptarán sin titubear?

* M. M. Mandell, Selección de Vendedores, Editorial RIALP, S. A. Madrid -
1962.

CUESTIONARIO PERSONAL**OBJETIVO:**

Determinar por medio de la calificación que obtenga el prospecto a representante, si es apto para continuar en el proceso selectivo.

ESTRUCTURA:

Se encuentra diseñada de la siguiente manera:

1. En la parte superior: el nombre, dirección del prospecto, así como calificación asignada al mismo.
2. Se encuentra formada por 12 rubros principales, cada uno de los cuales tiene cuatro opciones diferentes.

Las dos primeras respuestas a y b tienen un valor de cero.

La respuesta c tiene un valor de 5 puntos.

La respuesta d tiene un valor de 10 puntos.

Para que el prospecto pueda pasar a la prueba de índice de aptitud, debe --
reunir como mínimo 55 puntos.

CUESTIONARIO PERSONAL

Nombre _____

Dirección _____
_____Calificación _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y cada una de las respuestas. Marque sólo una.

1. Edad:

- a. _____ Menos de 22 años
- b. _____ Más de 55 años
- c. _____ De 23 a 26; De 39 a 55 años
- d. _____ De 27 a 38 años

2. Educación:

- a. _____ No secundaria
- b. _____ No terminó bachillerato
- c. _____ Se graduó bachillerato
- d. _____ Asistió 2 años o más a la Universidad

3. Estado Civil:

- a. _____ Soltero de 35 años o más
- b. _____ Divorciado
- c. _____ Soltero de 25 a 34 años; Casado 1 a 3 años
- d. _____ Casado 4 años o más

4. Personas que mantiene:

- a. _____ Esposa únicamente
- b. _____ Padres únicamente o esposa y 7 hijos o más hijos
- c. _____ Esposa y 4 a 6 hijos
- d. _____ Esposa 1 a 3 hijos

5. Gasto mensual actual:

- a. _____ Menos de \$2,000
- b. _____ De \$2,000 a \$5,000
- c. _____ De \$7,500 a \$8,500; más de \$8,500
- d. _____ De \$10,000 a \$17,000

6. Valor de bienes (no cuentan seguros de vida):

- a. _____ Menos de \$20,000
- b. _____ De \$20,000 a \$80,000
- c. _____ De \$80,000 a \$250,000
- d. _____ Más de \$250,000

7. Primas que cubre anualmente por concepto de seguros:

- a. _____ Menos de \$1,000
- b. _____ De \$1,001 a \$3,000
- c. _____ De \$3,001 a \$5,000
- d. _____ Más de \$5,000

8. Experiencia previa en negocios:

- a. _____ Ocupación no definida
- b. _____ Oficinista dependiente u ocupación a sueldo
- c. _____ Profesionista
- d. _____ Ventas a base de comisión

9. Empleos:

- a. _____ Sin empleo
- b. _____ Empleos irregulares
- c. _____ Empleado antigüedad de 2 a 5 años
- d. _____ Empleado antigüedad 5 años o más

10. Años de residencia:

- a. _____ Menos de 1 año
- b. _____ De 1 a 2 años
- c. _____ De 3 a 6 años
- d. _____ De 7 años o más

11. Clubs u organizaciones cívicas a las que pertenece:

- a. _____ Ninguno
- b. _____ Ninguna
- c. _____ De 1 a 2
- d. _____ Más de 3 ó 3

12. Puesto directivo que tuvo o tiene en clubs u organizaciones cívicas:

- a. _____ Ninguno
- b. _____ Ninguna
- c. _____ De 1 a 2
- d. _____ De 3 o más

INDICE DE APTITUD

OBJETIVO:

Conocer la capacidad del prospecto para que desarrolle en forma óptima la labor de ventas.

ESTRUCTURA:

- Parte I. Historia personal
- Parte II. Características personales
- Parte III. Análisis de cualidades
- Parte IV. Análisis de preferencias

EVALUACION:

Se especifica en la página 119.

INDICE DE APTITUD

Para aspirantes a representantes de ventas

Fecha _____

Esta prueba no indicará nada acerca de su inteligencia o de las características de su personalidad. Esta prueba inclusive es de relativa orientación en lo que respecta a su capacidad para la venta en general.

Queremos aclarar que si bien es cierto que esta prueba no demostrará de manera categórica el que usted vaya a tener éxito o no en la venta, si le dirá --cuales son sus posibilidades de éxito.

Si para contestar las preguntas de que se compone este cuestionario recibe --ayuda de otras personas, los resultados de la prueba no mostrarán una imagen fidedigna de sus intereses y capacidades para la venta. El grado en que usted recibiera ayuda, influiría en su favor o en contra, para determinar sus --posibilidades de triunfo en la profesión como vendedor. En consecuencia, es muy importante que sea usted sin ayuda de nadie, quien determine la respuesta que debe dar a cada una de las preguntas, cerciorándose de contestar todas estas preguntas con cuidado y precisión.

Insistimos, no deje de contestar ninguna de las preguntas que le señalan las instrucciones que se dan para cada una de las partes de que se compone este --cuestionario, ya que es nuestro deseo el que usted tenga la mejor oportunidad de conocer si le será o no beneficioso elegir la carrera de vendedor.

PARTE I. HISTORIA PERSONAL

Fecha _____		
(Nombre)	(Apellido Paterno)	(Apellido Materno)
Dirección _____		
(Calle y No.)	(Ciudad)	(Zona postal) (Estado)
Teléfono _____	Edad (años cumplidos) _____	Sexo M ___ F ___
Edo. civil (marque uno)	Soltero <input type="radio"/>	Casado <input type="radio"/>
	Divorciado <input type="radio"/>	Viudo <input type="radio"/>
	Vuelto a casar <input type="radio"/>	Separado <input type="radio"/>
Nombre y fecha de nacimiento de su esposa _____		
	año	mes día
(puede omitirse el año dejando en blanco el espacio correspondiente)		
Número de personas que dependen de usted (sin incluirse) _____		
Profesión oficio u ocupación actual (sírvase detallar) _____		
Especifique tiempo que lleva de desarrollar esta actividad Años _____		
		Meses _____
Sin empleo: tiempo que lleva: Años _____ Meses _____ especifique		
último empleo _____		
tiempo que duró en él Años _____ Meses _____		

EDUCACION. Sírvase darnos a conocer el último año escolar que cursó, o estudios profesionales que terminó _____

¿Cuánto tiempo hace que terminó sus estudios escolares? Años _____ Meses _____

ESTUDIANTE. Indique estudios que cursa _____

Años faltantes para terminar _____

¿A cuánto asciende lo que usted posee? (propiedades, muebles, ahorros, etc.)

¿Posee Ud. automóvil? Sí No Marca _____ Año _____

¿Cuál es el mínimo mensual de sus gastos de sostenimiento? \$ _____

¿Qué cantidad de seguro sobre la vida a su nombre tiene actualmente?

\$ _____

Dé nombres de las organizaciones, clubs o asociaciones a que pertenece, y de las cuales sea miembro activo, sin incluir aquéllos que no tengan domicilio social en la plaza o territorio en que piensa desarrollar sus actividades como asegurador.

¿En cuál de estas organizaciones ha desempeñado algún puesto de importancia durante los últimos 5 años? Sólo mencione un puesto para cada organización.

PARTE II. CARACTERISTICAS PERSONALES

Dé los nombres y direcciones de dos personas ajenas a esta empresa que le conozcan y a quienes se les pueda hacer algunas preguntas de Ud. similares a las que aparecen en las siguientes hojas de este cuestionario:

Nombre _____
 Dirección _____
 Nombre _____
 Dirección _____

INSTRUCCIONES: Las preguntas de esta sección del Índice de Aptitud, están encausadas para conocer sus opiniones, preferencias, etc. Las instrucciones para contestarlas se dan al comienzo de cada una de las partes en que se subdivide. Lea cuidadosamente las instrucciones antes de contestar. Aun cuando no hay limitación de tiempo para las contestaciones, se estima que media hora es suficiente para ello.

Antes de cada una de las preguntas siguientes encontrará "Si" "No" "?"

Encierre en un círculo una de las tres respuestas.

Procure contestar "Si" o "No", en caso de duda marque "?", pero conteste todas las preguntas y cerciórese de que lo ha hecho.

No hay respuestas correctas o equivocadas. Se trata de que usted diga la verdad acerca de sus reacciones y sentimientos. La experiencia nos ha demostrado que las primeras racciones tienden a proporcionar una imagen más exacta de la persona.

1. Si No ? Dedicar grandes ratos a la solución de crucigramas, trucos o problemas de otra índole?
2. Si No ? Le gusta hacer reparaciones menores o ajustes en radios o automóviles?

3. Si No ? Le interesan nuevas teorías de ciencia o filosofía?
4. Si No ? Le gusta estar ocupado en varias actividades a la vez?
5. Si No ? Es buen fisonomista?
6. Si No ? Ha perdido alguna oportunidad favorable por no haber actuado con rapidez?
7. Si No ? Opinan sus amigos que Ud. es muy minucioso?
8. Si No ? Se le persuade fácilmente a que cambie de opinión o creencia?
9. Si No ? Le agradan las diversiones emocionantes, más que las tranquilas?
10. Si No ? Siente deseo de que las cosas que le afectan en la vida sean más estables y seguras, para que no le preocupen cuando piense en su futuro?
11. Si No ? Alguna que otra vez, exagera sus verdaderas capacidades y aptitudes cuando habla de su trabajo o de cualquier otra cosa?
12. Si No ? Sin razón aparente, algunos días se siente animado y otros -- decaído?
13. Si No ? En reuniones sociales de poca concurrencia, por lo general -- conduce Ud. la conversación?
14. Si No ? Le agrada hacer pequeños trabajos de mecánica o carpintería - en su hogar durante sus horas libres?
15. Si No ? Le gusta concurrir a reuniones sociales, aun cuando no conozca bien a las personas que vayan a estar presentes?
16. Si No ? Toma sus decisiones con rapidez?
17. Si No ? Se siente con deseos de trabajar más intensamente después de escuchar un discurso estimulador?
18. Si No ? Suele comparar sus capacidades o hechos que haya realizado - con los de otras personas que Ud. conozca?
19. Si No ? Le agrada hacer un trabajo con cuidado y esmero, aun cuando - ello no se requiere?
20. Si No ? Ha tenido miedo en alguna ocasión de perder su trabajo, por - no haberlo desempeñado debidamente?
21. Si No ? Le gusta variar de diversiones?

22. Si No ? Le molesta que alguien lo observe mientras trabaja?
23. Si No ? Es puntual en sus citas?
24. Si No ? Puede desempeñar un trabajo rutinario o aburrido por largo tiempo?
25. Si No ? Acostumbra mantenerse callado entre un grupo de personas a las que no conoce bien?
26. Si No ? Acostumbran sus amigos pedirle consejo de como tratar a las personas y resolver problemas sociales?
27. Si No ? Desea disfrutar de mayor albedrío, de vivir su vida como le plazca, sin sentirse obligado a actuar de ésta u otra forma?
28. Si No ? Acostumbra meditar cuidadosamente su opinión antes de extenarla?
29. Si No ? Cuida de no prestar dinero a sus conocidos, a menos que -- esté seguro de su honradez?
30. Si No ? Suele señalar los defectos ajenos a quienes los tienen?
31. Si No ? Dice cosas en las que no cree, a fin de causar buena impresión?
32. Si No ? Permite que alguien se le adelante cuando espera su turno?
33. Si No ? Acepta inmediatamente la oportunidad de asistir a una diversión excepcional o interesante, aun cuando se sienta muy -- cansado?
34. Si No ? Le gustan los problemas aritméticos?
35. Si No ? Ha cometido algún error por dejarse llevar de su entusias--mo?
36. Si No ? Expresa sus opiniones en forma categórica más bien que de -- manera dudosa?
37. Si No ? En las organizaciones a que pertenece, le agrada más ser un simple miembro que ser uno de los dirigentes?
38. Si No ? Toma la iniciativa opuesta cuando alguien está conduciendo una junta en tono mandón o imperativo?
39. Si No ? Le agrada tener influencia y poder para decirle a la gente lo que deba hacer y obligarlos a hacer lo que Ud. desea?

40. Si No ? Si llega tarde a una junta, prefiere quedarse al fondo de la sala o ocupar un asiento delantero?
41. Si No ? Cuando incurre en error o falta, pide Ud. excusas?
42. Si No ? Está satisfecho con sus amistades y actividades sociales?
43. Si No ? Lee algunas veces libros serios y asiste a conferencias?
44. Si No ? En algunos casos se le dificulta saber si Ud. le simpatiza o no a un nuevo conocido?
45. Si No ? A veces siente que sus actividades no valen la pena y que no lo conducen a ninguna parte?
46. Si No ? Cuando sale con dos o tres amigos, es Ud. quien decide lo que deberá hacer y a dónde ir?
47. Si No ? Le agrada cuidar los detalles de su trabajo?
48. Si No ? Duda con frecuencia del acierto de sus decisiones después de haberlas tomado?
49. Si No ? Obra Ud. impulsivamente?
50. Si No ? Sin excepción, siempre se abtiene de criticar a la gente que conoce?
51. Si No ? Tiene a veces el íntimo deseo de sentirse más dueño de sí mismo para actuar y decidir?
52. Si No ? Suele amenizar su conversación con casos interesantes tomados de su propia experiencia?
53. Si No ? Sueña despierto con frecuencia?
54. Si No ? A veces se siente inseguro de su capacidad?
55. Si No ? Después de haber terminado la parte más difícil de un trabajo le desagrada darle sus últimos toques?
56. Si No ? Es propenso a hacer las cosas sin pensar detenidamente en los posibles resultados?
57. Si No ? A veces se siente inseguro de si la persona con quien Ud. habla, se interesa en lo que le dice?
58. Si No ? Se apena al asistir a una fiesta cuando no va vestido como los demás?
59. Si No ? Le agradan las personas serenas, frías y que nunca se entusiasman?

60. Si No ? Cuando sale de vacaciones, prefiere ir a un Hotel lleno de vida y movimiento en vez de ir a un lugar tranquilo y retraído?
61. Si No ? Después de haberse disgustado con algún amigo, procura ser Ud. el que busca la reconciliación?
62. Si No ? Cuando está planeando algún viaje, fiesta social o una transacción comercial, arregla Ud. todos los detalles en vez de dejarlos en segundas manos?

PARTE III

A continuación se han formado tres grupos, tomando seis de las cualidades que caracterizan a un individuo y se dan las definiciones que a cada una de estas cualidades corresponden.

Lea las seis que forman el primer grupo y clasifíquese Ud. mismo, para los -- cual debe seguir el siguiente procedimiento:

Escoja la cualidad que esté en mayor consonancia con su propia personalidad y que lo destaque en forma especial. Ponga en la línea que aparece frente a -- esa cualidad la letra "A". Escoja la cualidad que Ud. estime que es la que -- menos se adapte a su propia personalidad, y ponga la letra "Z" en la línea -- que figure frente a ella. No clasifique las cuatro cualidades restantes.

- 63 _____ Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza; termina su cometido a pesar de las dificultades y desiluciones que se le presentan.
- 64 _____ Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente; le agradan las fiestas y reuniones; tiene muchas relaciones.
- 65 _____ Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que Ud. es estudioso y observador; se percata con rapidez de las fallas y errores, le agrada saber el cómo y el porqué de las cosas.
- 66 _____ Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir avante; hacer una fortuna o merecer consideración; sobrepasar a los demás.
- 67 _____ Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente; no choca con las personas; es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
- 68 _____ Entusiasta, vehemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.

Clasifíquese en este segundo grupo, en la misma forma y siguiendo el procedimiento que sugerimos en el grupo anterior, usando la letra "A" para señalar --

la cualidad que más se ajuste a su personalidad, y anotando la letra "2" en la que menos se adapte a su personalidad. La clasificación de las cualidades de este grupo, no debe estar necesariamente en consonancia con la del grupo anterior..

- 69 _____ Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones, sin el consejo o supervisión de otro.
- 70 _____ Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
- 71 _____ Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.
- 72 _____ Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza; termina su cometido a pesar de las dificultades o desilusiones que se le presentan.
- 73 _____ Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente; le agradan las fiestas y reuniones; tiene muchas relaciones.
- 74 _____ Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que -- Ud. es estudioso y observador; se percata con rapidez de las fallas y errores; le agrada saber el cómo y por qué de las cosas.

Siguiendo el procedimiento anterior, clasifíquese en este grupo final de seis cualidades o características, sin olvidar que sus clasificaciones no deben necesariamente concordar con las de los grupos anteriores.

- 75 _____ Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir adelante; hacer una fortuna o merecer consideración; sobrepasar a los demás.
- 76 _____ Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente; no choca con las personas; es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
- 77 _____ Entusiasta, vehemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.

- 78 _____ Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones.
- 79 _____ Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
- 80 _____ Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento - ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.

PARTE IV

Lea Ud. las cuatro respuestas que se han dado a cada una de las once preguntas que siguen, marcando con la letra "A" la contestación que encuentre más adecuada y con letra "Z" la menos indicada.

Cerciórese de que dos respuestas correspondientes a cada una de estas preguntas queden clasificadas y de que las dos restantes queden en blanco.

81. En el curso de una semana ¿Cuál de estas cosas le causó mayor satisfacción?

- _____ a. Que le digan que ha hecho un buen trabajo.
- _____ b. Ayudar a la gente que tiene dificultades; hacer algo por los demás.
- _____ c. Estar con su familia y amigos más íntimos.
- _____ d. Tener tiempo libre para disponer de él como más le plazca.

82. ¿A cuál de las siguientes organizaciones le agradecería pertenecer?

- _____ a. A un grupo político que tiende a ejercer el control en su comunidad.
- _____ b. A una organización cuya finalidad sea proteger a sus miembros de pérdidas financieras.
- _____ c. A un club conocido formado por las personas más prominentes de la comunidad.
- _____ d. A un club no muy conocido pero en donde sus socios descansan y se divierten sin muchos formulismos.

83. En un día de campo o fiesta al aire libre ¿Cual de estas cosas prefiere hacer?

- _____ a. Ayudar al desarrollo del programa; ser uno de los dirigentes.
- _____ b. Hacer que la reunión resulte agradable para todos, hablar con los que parecen estar poco atendidos y fuera de su ambiente.
- _____ c. Hacer lo que a Ud. le plazca, sin tomar en cuenta lo que los demás estén haciendo.
- _____ d. Apartarse, rodeado de pocas personas.

84. Si alguien le diera a elegir ¿Cuál de estas cosas pediría Ud. con mayor vehemencia?

- _____ a. Libertad personal y para exteriorizar su individualidad.
- _____ b. Una posición mediante la cual pudiera influir en gran número de personas.
- _____ c. La seguridad de que siempre vivirá cómodamente.
- _____ d. Distinción y prestigio; la admiración de sus semejantes.

85. En viaje de placer ¿Cuál de las siguientes cosas le gusta más?

- _____ a. Estar con alegres compañeros de viaje.
- _____ b. Alejarse de la rutina de su vida cotidiana.
- _____ c. Proporcionarles satisfacción a los miembros de su familia que van con Ud.
- _____ d. Contarles a sus amigos y familiares de sus impresiones de viaje cuando regrese.

86. Qué es lo que más le gusta de una posición?

- _____ a. Trabajo seguro sin peligro de que lo cesen.
- _____ b. Que su trabajo le brinde la oportunidad de poder ofrecer un servicio a los demás.
- _____ c. La oportunidad de controlar asuntos de importancia; para tener mucho poder.
- _____ d. La oportunidad de trabajar usando su propia iniciativa, sin estrecha vigilancia.

87. En su concepto ¿cuál de estas razones es la más importante para tener amigos?

- _____ a. Los amigos aprecian lo que Ud. puede hacer o lo que vale. Admiran sus progresos.
- _____ b. Le evitan sentirse solo y lo comprenden.
- _____ c. En caso de necesidad, puede recurrir a ellos en demanda de ayuda y protección.
- _____ d. Los amigos son una valiosa ayuda para conseguir influencia y para hacer que las cosas marchen con eficiencia.

88. ¿Cuál de los siguientes discursos le agradaría más oír?

- _____ a. Incertidumbres de los tiempos actuales. ¿Existe una solución?
- _____ b. El secreto del Poder Personal: ¿Cómo conducir a las personas?
- _____ c. Cómo ganar amigos: ¿Por qué somos agradables o desagradables?
- _____ d. La oportunidad de servir a la sociedad: Lo que cada uno puede hacer.

89. Si Ud. recomenzara su educación ¿qué es lo que más le agradaría obtener de sus años de enseñanza?

- a. Facilidad y atracción para hacerse de amigos.
- b. Aprender a pensar y actuar por sí mismo.
- c. Confianza en Ud. mismo y habilidad para mandar a los hombres.
- d. Creencias firmes, libres de dudas; fe en algo.

90. ¿Cuáles son las razones principales por las que Ud. desea tener un hogar atractivo y bien arreglado?

- a. Le da prestigio y personalidad; la gente piensa mejor de Ud.
- b. Tener un lugar agradable para estar descansadamente con sus - amigos.
- c. Le brinda la oportunidad de que otros disfruten de las comodidades de su hogar; puede mostrar su amabilidad y hospitalidad.
- d. Le da la sensación de estabilidad, permanencia y seguridad.

91. ¿Cuáles de las siguientes personas preferiría Ud. ser?

- a. Un individuo de "libre albedrío" que sigue su propio camino, a pesar de lo que las demás gentes digan o hagan.
- b. Un individuo ampliamente conocido en la comunidad y considerado como prominente.
- c. Una persona que consagra su vida para mejorar las condiciones y oportunidades de los pobres.
- d. Un hombre que dirige los negocios y asuntos políticos de la - comunidad.

Firma del solicitante

Recomendación: Cerciórese de que ha contestado todas y cada una de las respuestas que corresponden a las preguntas que contiene este cuestionario y devuélvalo a la persona que se lo dió.

RESPUESTAS ACERTADAS

1. Si	49. Si ?	85a. Sin respuesta
2. No	50. No	85b. Z
3. No ?	51. No ?	85c. Z
4. Si	52. Si ?	85d. Sin respuesta
5. Si	53. ?	86a. Z
6. No	54. No	86b. Z
7. Si	55. Si ?	86c. A
8. Si ?	56. Si	86d. Sin respuesta
9. ?	57. No ?	87a. Sin respuesta
10. No ?	58. No	87b. A
11. Si	59. No	87c. Z
12. No	60. Si ?	87d. A
13. Si	61. ?	88a. Z
14. No	62. Si ?	88b. A
15. Si	63. Sin respuesta	88c. A
16. Si	64. Sin respuesta	88d. Sin respuesta
17. Si	65. Sin respuesta	89a. Sin respuesta
18. No ?	66. Sin respuesta	89b. Sin respuesta
19. No ?	67. Sin respuesta	89c. A
20. No	68. A	89d. Z
21. No ?	69. Sin respuesta	90a. Sin respuesta
22. No	70. Sin respuesta	90b. Z
23. Si	71. Z	90c. Sin respuesta
24. No	72. Sin respuesta	90d. A
25. No	73. Sin respuesta	91a. Sin respuesta
26. Si	74. Sin respuesta	91b. A
27. No	75. Sin respuesta	91c. Z
28. No ?	76. Sin respuesta	91d. A
29. No ?	77. A	
30. Si ?	78. Sin respuesta	
31. No ?	79. Sin respuesta	
32. No ?	80. Z	
33. Si	81a. A	
34. No ?	81b. Sin respuesta	
35. Si	81c. Sin respuesta	
36. Si	81d. Z	
37. No ?	82a. Z	
38. Si	82b. Sin respuesta	
39. Si	82c. A	
40. ?	82d. Sin respuesta	
41. No	83a. A	
42. No ?	83b. Sin respuesta	
43. Si	83c. Sin respuesta	
44. No ?	83d. Z	
45. No	84a. Sin respuesta	
46. Si ?	84b. Sin respuesta	
47. No ?	84c. Sin respuesta	
48. No ?	84d. A	

INDICE DE APTITUD

FORMA EN QUE DEBE CALIFICARSE:

El índice de aptitud deberá calificarse en la forma siguiente:

Parte I - Historia Personal:

Para la calificación de esta parte, se tiene en cuenta los datos:

1. Estado civil.

1-A. En caso de ser casado sírvase indicar la fecha de su matrimonio.

2. Número de personas que dependen de usted.

3. Profesión, oficio u ocupación actual.

4. Especificar el tiempo que lleva de desarrollar esa actividad.

5. Sin empleo.

5-A. Tiempo que duró en el último empleo.

6. Educación.

7. A cuánto asciende lo que usted posee.

8. Cuál es el mínimo mensual de sus gastos de sostenimiento.

9. Qué cantidad de seguro sobre la vida tiene actualmente.

10. Dé el nombre de organizaciones, club o asociaciones a que pertenece...

11. En cuál de estas organizaciones ha desempeñado...

La calificación que corresponde a cada una de estas 11 contestaciones, se encuentra a continuación, debiéndose conceder la puntuación que se indica, en el margen derecho, de acuerdo con el grupo respectivo a la edad del solicitante.

La puntuación que corresponde a cada una de estas preguntas, deberá anotarse en el margen derecho del índice de aptitud que se está calificando, a fin de que al terminar la primera parte, se sume el total de esta puntuación y la cifra que resulte, se dé a conocer en el margen inferior derecho de la hoja siguiente.

Parte II - Características Personales:

Para calificar esta parte, deberá tomarse la hoja de respuestas. Anotadas las respuestas acertadas y que se indican precisamente como tales, el total de dichas respuestas acertadas, deberá hacerse figurar en el margen inferior derecho de la hoja siguiente.

Parte III:

La parte tercera se califica de la misma forma. El número de respuestas acertadas se pone al igual que en las páginas anteriores, en el margen derecho inferior.

Parte IV:

Se califica en igual forma que la parte III.

Terminando de calificar las páginas de que se compone el índice de aptitud, se suman los totales que aparecen en el margen inferior derecho de cada página y de acuerdo con la edad del solicitante, se busca en la tabla de conversión respectiva para edades que aparece a continuación, para reducir el total de calificación a la puntuación numérica que corresponde.

Esa calificación numérica que va es 0 hasta 19, se dará a conocer a los señores supervisores en forma alfabética, de la "A" a la "E" según la agrupación que aparece a continuación:

A	-	16	-	19
B	-	12	-	15
C	-	7	-	11
D	-	3	-	6
E	-	0	-	2

MUY IMPORTANTE:

Para hacer la conversión de calificación a la puntuación numérica, deberá tenerse presente que todo aquel solicitante que tenga una calificación inferior a la puntuación numérica de 3, debe desestimarse, esto es, no se le podrá dar contrato como representante de esta compañía, por considerarse -- que no tiene aptitud para la venta.

La calificación que corresponde al solicitante, se comunicará lo más rápido posible al supervisor.

1. Estado civil (marque uno):

	AGRUPACION POR EDADES				
	23	24-25	26-29	30-39	40
Viudo	50	40	30	0	0
Divorciado o separado legalmente	50	40	30	0	0
Soltero y sin compromiso de matrimonio	50	40	30	0	0
Soltero y comprometido para casarse	50	40	30	0	0
Estoy casado y llevo casado:					
Menos de un año	50	50	50	50	50
Un año - Un año 11 meses	50	50	50	50	50
Dos años - Dos años 11 meses	50	50	50	50	50
Tres años - Tres años 11 meses	50	50	50	50	50
Cuatro años - Cinco años 11 meses	50	50	50	50	50
Seis años o más	50	50	50	50	50

2. Número de personas que dependen de usted (sin incluirse usted):

Ninguno	16	16	16	12	12
Uno	28	24	24	16	16
Dos	32	32	28	24	24
Tres	16	28	32	32	32
Cuatro	16	16	16	32	32
Cinco	16	16	16	28	28
Seis	16	16	16	16	16

AGRUPACION POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
Siete	16	16	16	16	16
Ocho	16	16	16	16	16
Nueve o más	16	16	16	16	16

3. Puntuación según características del solicitante:

Profesión, oficio u ocupación actual:

	Menos de 25 años	25 años o más
Abogado o examinador de títulos (con cargo de abogado, no de burócrata)	0	24
Actor	0	24
Actuario	0	32
Agente de publicidad	0	24
Agente del fabricante, intermediario o comprador al por mayor (que no sea comprador de un Almacén del Departamento)	0	16
Agente vendedor a domicilio (libros, revistas, brochas, etc.)	0	16
Arquitecto	0	4
Asesor de negocios	0	32
Artista	0	24
Atleta profesional	0	12
Auditor	0	32
Ayudante en estación de gasolina	0	20
Bombero	0	12
Chofer u otro en el servicio doméstico	0	12

	Menos de 25 años	25 años o más
Clérigo	0	24
Cobrador, investigador de solicitantes de préstamo (no ejecutivos)	0	20
Comerciante al por menor (almacén, tienda, restaurant, hotel, etc.)	0	32
Comprador	0	32
Conserje	0	12
Contador	0	16
Contador de billetes de banco o cajero	0	16
Contador público titulado	0	32
Contratista o constructor	0	4
Dentista	0	24
Dibujante	0	4
Director de escuela o inspector de escuelas	0	12
Doctor	0	24
Editor	0	24
Ejecutivo de la industria cinematográfica	0	40
Ejecutivo de la industria de la construcción	0	40
Ejecutivo de transportes, comunicaciones y servicios públicos	0	40
Ejecutivo de un hospital	0	40
Ejecutivo en la industria minera o manufacturera	0	40
Ejecutivo financiero	0	40
Empleado de ferrocarril, tal como auditor, expendedor de boletos o encargado de los equipajes	0	4

	Menos de 25 años	25 años o más
Empleado de gobierno, estado o federal tipo de oficina	0	12
Empleado de restaurant o de hotel	0	20
Empleado de un vivero de plantas	0	12
Empleado jefe o gerente de oficina	0	32
Encargado de fábrica	0	4
Encargado de investigación de mercados o ventas	0	32
Escritor	0	24
Estadista	0	12
Gerente de crédito	0	32
Gerente de cadena de almacenes	0	20
Gerente de departamento	0	32
Gerente de publicidad	0	40
Gerente de restaurant o de un hotel pequeño	0	20
Gerente de sucursal artículos tangibles o intangibles	0	40
Gerente de teatro	0	20
Gerente de ventas o ejecutivo de ventas en oficina matriz	0	40
Granjero	0	12
Guardabosque	0	12
Ingeniero - Civil, mecánico, electricista o industrial	0	4
Ingeniero de ventas	0	4
Inspector de créditos al por menor	0	20
Inspector de fábrica	0	4

	Menos de 25 años	25 años o más
Jardinero decorador	0	12
Leñador	0	12
Maquinista	0	4
Mecánico de garage o de aviones	0	4
Músico	0	24
Negociante en bonos o acciones (interior o en la ventanilla)	0	24
Oficial del ejército, de la aviación o la marina	0	12
Oficinista en el almacén	0	20
Peón de granja	0	12
Periodista	0	12
Policía	0	12
Profesor de (escuela secundaria)	0	12
Profesor del instituto	0	24
Propietario de un negocio pequeño (imprensa, lavandería en seco, garage, etc.)	0	32
Químico, físico u otro trabajador de investigación industrial	0	24
Repartidor	0	20
Retirado o administrando sus bienes	0	12
Secretario de la YMCA o puesto relacionado con club juvenil	0	12
Sin ocupación principal (hombre sin ninguna ocupación principal o sin ocupación alguna, durante dos años por lo menos)	0	12
Sub-oficial del ejército, de aviación o la marina	0	12
Tenedor de libros	0	16

	Menos de 25 años	25 años o más
Trabajador especializado en la industria de la construcción	0	4
Trabajador especializado o no especializado en una fábrica de servicio de transportes o comunicaciones	0	4
Trabajador burocrático (en oficina no empleado en un almacén)	0	16
Trabajador social	0	12
Valuador	0	32
Vendedor en almacén de muebles, pianos, refrigeradores, radios, etc.	0	20
Vendedor de automóviles	0	16
Vendedor de bienes raíces o gerente (excepto ejecutivo)	0	24
Vendedor o comerciante en granos, algodón o productos agrícolas (al por mayor)	0	16
Vendedor de cursos comerciales u otra educación	0	24
Vendedor de equipo o muebles de oficina	0	16
Vendedor de especialidades	0	16
Vendedor exterior de quemadores de petróleo, refrigeradores o artículos eléctricos	0	16
Vendedor al por mayor de materiales de construcción, maquinaria pesada, acero, etc.	0	16
Vendedor al por mayor o gerente de exportación del artículos tangibles como ropa u otras mercancías	0	16
Vendedor de otros artículos intangibles, tales como viajes, servicios de finanzas, servicio de fletaje, servicios de negocios, etc.	0	24
Vendedor de seguros en general, incendio, accidentes o fianzas o gerentes de sucursal (excepto ejecutivo)	0	24

	Menos de 25 años	25 años o más
Vendedor de seguros de vida	0	24
Vendedor de valores o corredor de bolsa	0	24

4. Especifique tiempo que lleva de desarrollar esta actividad:

AGRUPACION POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
Persona que se emplea a sí misma	24	24	24	24	24
Estoy empleado y he trabajado para mi patrón actual, durante:					
Menos de seis meses	14	14	14	14	13
De seis a once meses	19	19	19	17	17
De un año a un año 11 meses	24	24	24	24	20
De dos años a dos años 11 meses	30	26	26	22	22
De tres años a cuatro 11 meses	34	30	30	26	24
De cinco años a seis 11 meses	36	34	34	30	26
De siete años a nueve 11 meses	36	36	36	34	28
Diez años o más	36	36	36	36	36

5. Sin empleo, tiempo que lleva:

Persona retirada con pensión u otro ingreso independiente	8	8	8	16	24
Empleado de tiempo completo, pero no en la ocupación del ejército, aviación o la marina	24	24	24	24	24

AGRUPACION POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
Empleado de tiempo completo en la ocupación del ejército, aviación o la marina	24	24	24	24	24
Empleado de tiempo incompleto, pero no en la ocupación del ejército, aviación o la marina	16	16	16	16	16
5-A. Tiempo que duró en el último empleo:					
Menos de seis meses	14	14	14	14	13
Más de seis meses, pero menos de once meses	19	19	19	17	17
Más de un año, pero menos de un año y once meses	24	24	24	20	20
Más de dos años, pero menos de dos años y once meses	34	30	30	26	24
Más de cinco años, pero menos de seis años y once meses	36	34	34	30	26
Más de siete años, pero menos de nueve años y once meses	36	36	36	34	28
Diez años o más	36	36	36	36	36
Desempleado y jamás ha tenido empleo	14	14	14	14	13

6. Educación. Sírvase darnos a conocer el último año escolar que cursó, o estudios profesionales que terminó:

Menos de 2o. de secundaria	4	4	4	4	0
Menos que graduado de escuela secundaria (2o.)	14	14	14	14	12

AGRUPACIÓN POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
Graduado de escuela secundaria	28	28	28	28	14
Asistió a la facultad pero no recibió título	16	16	16	16	8
Ha realizado trabajo de graduado de facultad, pero no recibió título superior al de bachiller	40	40	40	40	28
Tiene un título de profesionista	40	40	40	40	28
Ha realizado trabajo de graduado de facultad superior al nivel de la profesionista, pero no recibió título superior al de profesionista	40	40	40	40	28
Tiene un título de Doctor en Filosofía, o Doctor en Medicina, etc.	40	40	40	40	28

7. A cuánto asciende lo que posee:

\$0.000 - \$4,999.00	4	4	3	1	4
\$5,000.00 - \$9,999.00	8	8	5	3	4
\$10,000.00 - \$19,999.00	14	12	7	5	5
\$20,000.00 - \$29,999.00	20	16	10	7	6
\$30,000.00 - \$39,999.00	25	21	14	9	8
\$40,000.00 - \$49,999.00	27	23	16	11	9
\$50,000.00 - \$59,999.00	29	25	18	12	10
\$60,000.00 - \$69,999.00	31	27	19	14	11
\$70,000.00 - \$89,999.00	33	29	21	16	12
\$90,000.00 - \$109,999.00	37	33	24	19	14

AGRUPACION POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
\$110,000.00 - \$129,999.00	24	35	27	22	16
\$130,000.00 - \$149,999.00	40	37	30	25	18
\$150,000.00 - \$199,999.00	40	40	34	28	20
\$200,000.00 - \$249,999.00	40	40	37	32	23
\$250,000.00 - \$299,999.00	40	40	39	34	28
\$300,000.00 - \$349,999.00	40	40	40	36	33
\$350,000.00 - \$399,999.00	40	40	40	38	37
\$400,000.00 - \$449,999.00	40	40	40	40	40
\$450,000.00 - \$499,999.00	40	40	40	40	40
\$500,000.00 o más	40	40	40	40	40

8. Cuál es el mínimo mensual de sus gastos de sostenimiento:

\$0,000 - \$999.00 por mes	6	5	5	2	2
\$1,000.00 - \$1,249.00 por mes	16	10	8	4	4
\$1,250.00 - \$1,499.00 por mes	24	16	12	6	6
\$1,500.00 - \$1,749.00 por mes	28	22	16	8	8
\$1,750.00 - \$1,999.00 por mes	32	28	20	12	11
\$2,000.00 - \$2,249.00 por mes	36	34	24	16	15
\$2,250.00 - \$2,499.00 por mes	42	40	28	20	19
\$2,500.00 - \$2,749.00 por mes	48	46	32	24	22
\$2,750.00 - \$2,999.00 por mes	50	50	36	28	25
\$3,000.00 - \$3,249.00 por mes	52	52	40	32	28

AGRUPACION POR EDADES

	23	24-25	26-29	30-39	40
\$3,250.00 - \$3,499.00 por mes	54	54	44	36	31
\$3,500.00 - \$3,999.00 por mes	55	55	48	42	36
\$4,000.00 - \$4,999.00 por mes	56	56	52	50	44
\$5,000.00 - \$5,999.00 por mes	56	56	56	54	50
\$6,000.00 o más	56	56	56	56	56

9. Qué cantidad de seguro sobre la vida tiene actualmente:

\$0.00 - \$999.00	22	17	11	9	10
\$1,000.00 - \$4,999.00	25	20	14	11	13
\$5,000.00 - \$9,999.00	27	24	17	13	15
\$10,000.00 - \$19,999.00	28	26	20	18	18
\$20,000.00 - \$29,999.00	30	27	24	23	23
\$30,000.00 - \$39,999.00	31	28	27	27	25
\$40,000.00 - \$49,999.00	32	30	29	29	28
\$50,000.00 - \$59,999.00	34	32	32	32	32
\$60,000.00 - \$69,999.00	38	34	34	34	34
\$70,000.00 - \$79,999.00	42	38	38	36	36
\$80,000.00 - \$89,999.00	44	42	42	38	38
\$90,000.00 - \$99,999.00	44	44	44	40	40
\$100,000.00 - \$149,999.00	44	44	44	42	42
\$150,000.00 - \$199,999.00	44	44	44	44	44
\$200,000.00 o más	44	44	44	44	44

10. Dé nombres de las organizaciones, clubs y asociaciones a que pertenece y de las cuales sea miembro activo, sin incluir aquéllas que no tengan domicilio social en la plaza o territorio en que piensa desarrollar sus actividades como asegurador.

	AGRUPACION POR EDADES				
	23	24-25	26-29	30-39	40
Ninguna	6	6	12	12	12
Una	8	8	16	16	16
Dos	16	16	32	32	32
Tres o más	28	28	44	44	44

11. En cuál de estas organizaciones ha desempeñado algún puesto de importancia durante los últimos 5 años (sólo mencione un puesto para cada organización).

Ninguno	0	16	16	16	16
Uno	0	24	24	28	28
Dos	0	28	32	52	52
Tres o más	0	32	32	52	52

TABLA DE CONVERSION PARA LA EDAD DE 23 AÑOS O MENOR

Total de calificación		Puntuación numérica	Total de calificación		Puntuación numérica
E	0-159	0		270-279	10
	160-179	1		280-289	11
	180-199	2	B	290-299	12
D	200-209	3		300-309	13
	210-219	4		310-319	14
	220-229	5		320-329	15
	230-239	6	A	330-339	16
C	240-249	7		340-349	17
	250-259	8		350-359	18
	260-269	9		360 en adelante	19

TABLA DE CONVERSION PARA LA EDAD DE 24 O 25 AÑOS

Total de calificación	Puntuación numérica	Total de calificación	Puntuación numérica
E 0-179	0	290-299	10
180-199	1	300-309	11
200-219	2	B 310-319	12
D 220-229	3	320-329	13
230-239	4	330-339	14
240-249	5	340-349	15
250-259	6	A 350-359	16
C 260-269	7	360-369	17
270-279	8	370-379	18
280-289	9	380 en adelante	19

TABLA DE CONVERSION PARA LA EDAD DE 26 A 29 AÑOS

Total de calificación	Puntuación numérica	Total de calificación	Puntuación numérica
E 0-189	0	320-329	10
190-219	1	330-339	11
220-249	2	B 340-349	12
D 250-259	3	350-359	13
260-269	4	360-369	14
270-279	5	370-379	15
280-289	6	A 380-399	16
C 290-299	7	400-419	17
300-309	8	420-439	18
310-319	9	440 en adelante	19

TABLA DE CONVERSION PARA LA EDAD DE 30 A 39 AÑOS

Total de calificación	Puntuación numérica	Total de calificación	Puntuación numérica
E 0-169	0	350-364	10
170-209	1	365-379	11
210-244	2	B 380-394	12
D 245-259	3	395-409	13
260-274	4	410-424	14
275-289	5	425-439	15
290-304	6	A 440-459	16
C 305-319	7	460-479	17
320-334	8	480-509	18
335-349	9	510 en adelante	19

TABLA DE CONVERSION PARA LA EDAD DE 40 AÑOS EN ADELANTE

Total de calificación	Puntuación numérica	Total de calificación	Puntuación numérica
E 0-159	0	315-329	10
160-184	1	330-344	11
185-204	2	B 345-359	12
D 205-224	3	360-374	13
225-239	4	375-389	14
240-254	5	390-404	15
255-269	6	A 405-419	16
C 270-284	7	420-439	17
285-299	8	440-459	18
300-314	9	460 en adelante	19

3. Pruebas de conocimiento y psicológicas:

Prueba psicológica. Proporciona información con la cual se podrá planear el programa de adiestramiento que se impartirá al vendedor, el cual deberá ir acorde con su mentalidad.

El tipo de pruebas que por sus características se consideran que son las que se deben aplicar a los vendedores son las siguientes:

- a. Prueba de capacidad para aprender. Mide la velocidad y precisión del aprendizaje.

El test de capacidad para aprender desechará a los aspirantes de capacidad inferior.

El test "otis" es un ejemplo de este tipo de prueba.

- b. Prueba de personalidad. Se valoran los siguientes aspectos (Robert G. Bernreuter):

1. Responsabilidad
2. Constancia
3. Agresividad
4. Extroversión
5. Sociabilidad
6. Confianza en uno mismo.

Estos aspectos son de gran importancia, ya que tiene que ver mucho la personalidad del vendedor con la representación que éste haga de la empresa.

c. Prueba de interés por personas o cosas. Se valoran en este test la capacidad del vendedor para tratar personas, si como el interés y dedicación a las ventas, ejemplos: prueba de Moss y prueba de Strong, ---- Vocational Interest Blank.

d. Prueba de aptitudes para la venta. Se analizan los siguientes factores:

1. Habilidad para resolver problemas que se plantean.
2. Habilidad para responder favorablemente a la crítica durante la entrevista de venta.
3. Planeación del vendedor en su tiempo de trabajo.
4. Perseverancia.

Ejemplo de este tipo de prueba: La prueba del Institute Interest - Inventory.

Prueba de conocimiento. Mide el conocimiento que tiene el candidato sobre ventas, proporcionando de esta manera, elementos para el adiestramiento.

4. Segunda entrevista. Se hace con el fin de obtener información adicional sobre el candidato. El entrevistador describirá de manera más específica el puesto, así mismo, el candidato tendrá oportunidad de formular preguntas relativas a la compañía y al puesto mismo.

5. Investigación de recomendaciones y estudio socioeconómico. Se verifican los datos que proporcionó el candidato en la solicitud y entrevistas. Estos son relativos a:

- a. Recomendaciones personales.
- b. Trabajos anteriores.
- c. Deudas.
- e. Antecedentes penales.

Esta comprobación se podrá hacer por carta, por teléfono o por entrevista personal.

Es importante corroborar estos datos, ya que una de las características de un buen vendedor es la sinceridad.

La corroboración de antecedentes penales y deudas, se hará a través de -- una agencia de investigaciones.

6. Examen médico. Es vital el practicar un examen médico, ya que la aparición física del vendedor es importante, al igual que otros defectos que pudieran dificultar el desempeño normal de sus actividades.

Es un examen de consideraciones tales como las siguientes:*

- a. Estado bucal del sujeto.
- b. Examen de la vista.
- c. Audición.
- d. Respiración.

* Considerandos sobre la Integración de Elementos Humanos en la Función de - Ventas - R. Riquelme y Reyes Retana - México 1973.

- e. Presión
- f. Enfermedades venéreas.
- g. Condiciones de los pies (planos o arqueados)
- h. Estado general de las piernas (várices, inflamaciones, etc.)
- i. Flexibilidad en los brazos (estado general de las manos).
- j. Examen cardiovascular.
- k. Estado general de la cara (anormalidades de la piel).
- l. Otros.

Se realizará a través de médicos particulares conocidos por la compañía.

TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCION:

Es importante realizar una buena toma de decisiones en lo que a este aspecto se refiere, ya que la selección de un mal candidato proporcionará rotación - de personal y consecuentemente, gastos para la compañía.

Para realizar una buena toma de decisiones, deberán seguirse los pasos siguientes:

1. Resumir la información acumulada por áreas, dándole una calificación.
2. Comparar los resultados con el empleado que esté actualmente desenvolviendo mejor su trabajo.

Una vez hecha la decisión, se le comunicará al candidato dicha decisión, para evitar que efectúe compromisos con otras compañías.

PRESENTACION DEL NUEVO EMPLEADO:

En ese momento se hará lo siguiente:

- a. Ratificación de condiciones de trabajo (horario, sueldo, prestaciones, - etc.)
- b. Recabar todos los documentos e informaciones necesarias para integrar el expediente.
- c. Demás hechos que serán tratados dentro de la contratación e inducción.

D. CONTRATACION DE VENDEDORES

La contratación de personal, es el acto legal-administrativo, por medio del cual un individuo se obliga a prestar sus servicios mediante el pago de un sueldo o salario.

Por medio del contrato se formalizan las condiciones en que trabajará el vendedor a partir de ese momento.

El tipo de contrato que se efectuará, será individual.

Se realizará un contrato individual de trabajo y aprendizaje por 30 -- días (período igual a la duración del programa de entrenamiento).

El contrato individual de trabajo, de acuerdo con el Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo:

"Contrato es la relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

El contrato, de acuerdo con lo señalado por la Ley, se hará en dos ejemplares, cada uno de los cuales se quedará en poder de cada parte.

El contrato deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio, tanto -- del trabajador, como del patrón.
2. Duración del contrato.

3. Servicios que deberá prestar.
4. Lugar donde se deberá prestar el trabajo.
5. Jornada de trabajo.
6. Salario diario.
7. Lugar de pago.

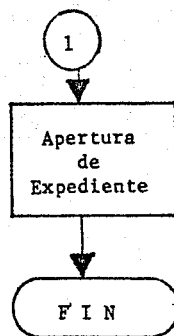
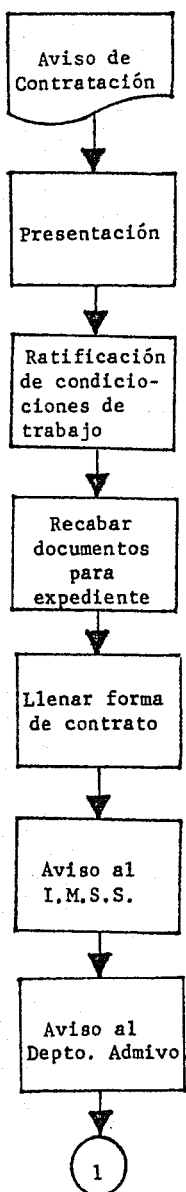
Una vez firmado el contrato se procederá a lo siguiente:

- a. Aviso al Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - b. Aviso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Registro Federal de Causantes.
 - c. Aviso a Contabilidad.
 - d. Apertura de Expediente.
- a. Aviso al IMSS. Llenar la forma correspondiente y entregarla dentro del plazo estipulado.
 - b. Aviso a SHCP. El aviso se hará ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en una forma impresa por la propia Secretaría, deberá presentarse en 3 ejemplares en caso normal y 4 en caso de presentación extemporánea (en caso de no tener RFC el contratado).

El trabajador llevará la solicitud a la oficina que le corresponde, de acuerdo al domicilio del contribuyente, y ahí se le proporcionará su - Registro Federal de Causantes.

- c. Aviso al Departamento Administrativo. Esto es con el fin de computar las cotizaciones al IMSS y los impuestos al fisco.
- d. Apertura de expediente. Contendrá: solicitud de empleo, currículum vitae, pruebas psicotécnicas, cartas de recomendación, copia del contrato.

PROCESO DE CONTRATACION



FORMA DE SOLICITUD DE INSCRIPCION AL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES 150.

LUGAR PARA MARCAR CON LA MAQUINA REGISTRADORA O EN SU CASO PARA MOSTRAR NUMERO, FECHA E IMPORTE DEL RECIBO OFICIAL

H.R.F.C.A.
12-932

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
SOLICITUD DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES
REMUNERACION DEL TRABAJO PERSONAL

FOLIOS

O F M

R F C

Esta solicitud será premiada UNA SOLA VEZ por el causante, sin tomar en cuenta que tenga o llegue a tener dos o más patrones. Cualquier cambio de patron, de trabajo o domicilio, no origina la presentación de avisos.

NUMERO DE REGISTRO

C. FEDERAL DE HACIENDA EN LOCALIDAD ENTIDAD FEDERATIVA

DATOS DEL CAUSANTE (TRABAJADOR)

NOMBRE

APPELLIDO PATERNO APPELLIDO MATERNO NOMBRE (SI)
Para los efectos de control fiscal, las mujeres casadas y las viudas proporcionarán su nombre de solteras, apellido paterno, apellido materno y nombre), firmando la solicitud como acostumben hacerlo en documentos oficiales.

FECHA DE NACIMIENTO

FECHA DE INICIACION DE OPERACIONES

LUGAR DE NACIMIENTO

NACIONALIDAD ACTUAL

OCCUPACION

DOMICILIO PARTICULAR

CALLE NUM. O NUM. Y LETRA EXTERIOR NUM. O LETRA INTERIOR
COLONIA LOCALIDAD ENTIDAD FEDERATIVA
MUNICIPIO ZONA POSTAL TELEFONOS

Escriba el nombre completo de la calle, calzadas, avenida, etc., en caso de no haberse el de una sola calle, de preferencia el de aquella en la que la puerta principal está numerada. En localidades pequeñas el nombre completo de la ciudad, villa, pueblo, hacienda, rancharía, etc. En caso de estar ubicado en el campo, carretera, camino, etc., proporcione datos suficientes que permitan su localización.

DATOS DEL RETENEDOR (PATRON)

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL

NUMERO EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

DETERMINANTE

UBICACION

CALLE NUM. O NUM. Y LETRA EXTERIOR NUM. O LETRA INTERIOR
COLONIA LOCALIDAD ENTIDAD FEDERATIVA
MUNICIPIO ZONA POSTAL TELEFONOS

SI YA LE HA SIDO EXPEDIDA CEDULA PERSONAL INDIQUE:

NUMERO

CONCEPTO (Marque con X)

1. COMERCIO, INDUSTRIA, AGRICULTURA GANADERIA O PESCA 2. TRABAJO BAJO DIRECCION Y DEPENDENCIA DE UN TERCERO.
3. SERVICIO LIBRE DE UNA PROFESION ANTES U OFICIO 4. PRODUCTOS O RENDIMIENTOS DEL CAPITAL

PARA USO EXCLUSIVO DE LA SECRETARIA DE HACIENDA
(CLAVES)

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

AGENCIA DIRECTA O SUBALTERNA

AGENCIA DE SUBALTERNA

OCCUPACION

NACIONALIDAD

FECHA DE ALTA

ORIGEN

ACTUAL

AÑO

MES

DIA

E. INDUCCION DE VENEDORES

Una vez que el nuevo empleado ha firmado el contrato, se le explica las actividades que debe desempeñar.

Al momento de la inducción, se hará lo siguiente:

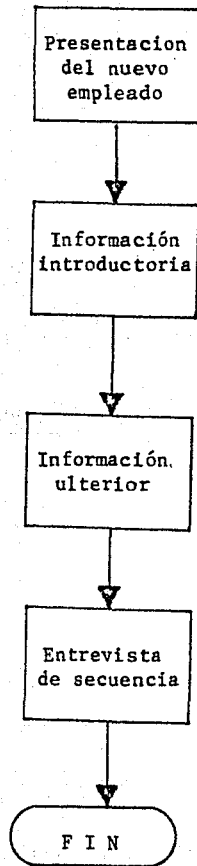
1. Explicación sobre la compañía.
2. Visita a la compañía.
3. Presentación de las personas con las que tendrá relación.
4. Proveerlo de instrumentos necesarios para que se desenvuelva.
5. Darle una inducción más específica en aspectos sobre:
 - a. Objetivos de venta
 - b. Políticas
 - c. Programas
 - d. Medios de control
 - e. Normas que deberá observar.

Objetivos de la Inducción:

El objetivo de la inducción será el de proporcionar al nuevo empleado, elementos que lo guíen dentro de la organización, para que sepa en un momento dado a quien dirigirse en caso de problemas.

Por otra parte, para reafirmar todo lo anterior, se le proporcionará lo siguiente:

PROCESO DE INDUCCION



1. Manual de bienvenida.

2. Reglamento de disciplina.

Al momento de ser contratado el empleado, deberá dársele la bienvenida como miembro de la compañía; de esta manera se alcanzará un beneficio en el momento del entrenamiento.

La inducción del empleado constará de tres partes:

1. Información introductoria. Historia de la compañía, giro, políticas - generales, condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo.

2. Información ulterior. Información específica sobre el departamento, - presentación a sus superiores y compañeros, políticas y objetivos de- - departamentales, funciones específicas del puesto.

3. Entrevista de secuencia. Esta entrevista se llevará a cabo de 3 a 5 - semanas después de haberse contratado al empleado, durante la cual se- - rán contestadas las preguntas que él mismo pueda presentar (relaciona- - das con el trabajo, políticas, procedimientos, etc.)

En conclusión, la inducción deberá dirigirse a hacer sentir al empleado - como parte de la organización, así como del éxito en el entrenamiento.

Persona que dara la Inducción:

1. Gerente

2. Supervisor

3. Compañero de trabajo.

F. DESARROLLO DE VENEDORES

Es indispensable que el personal de ventas cuente con un programa de desarrollo en el trabajo; que valore su desempeño en la labor específica de ventas.

Este programa al mismo tiempo, servirá como incentivo, teniendo como consecuencia un aumento en la productividad del vendedor.

Al mismo tiempo, a través de este desarrollo, se logra la integración del personal.

Entrenamiento:

Concepto. El entrenamiento abarca todo género de enseñanza que se imparte al vendedor, con el fin de prepararlo y convertir sus aptitudes innatas, en capacidad para el mejor desempeño de su trabajo.

Objetivos.

1. Que el vendedor posea conocimientos sobre las diferentes formas de abordaje, conclusión y cierre de la venta.
2. Que el vendedor conozca perfectamente el producto y la compañía.
3. Aumentar la productividad del vendedor.
4. Aumento en el volumen de ventas.
5. Lograr la integración del vendedor.

Principios para lograr el éxito en el entrenamiento del vendedor.*

- a. La selección de instructores que hayan tenido una experiencia en el campo de ventas.
- b. Mantener grupos pequeños de entrenados, estos grupos deben tener un número de 10 a 15 personas.
- c. El uso del manual de ventas y de material impreso que le permita al entrenado estudiar y aprender por si mismo, así como tener una referencia para posterior consulta.
- d. Conviene que los entrenados memoricen un estándar de presentación de productos, así como la forma de establecer la conversación de ventas y como conducir las entrevistas.
- e. El programa no debe reducirse a las lecturas y conferencias, sino que será necesario medir los resultados obtenidos con demostraciones, el progreso de lo aprendido por los entrenados.
- f. Se deben usar todos los auxiliares posibles para ayudar a las explicaciones.
- g. El entrenamiento debe estar dirigido para que los vendedores enfatizen los beneficios del uso del producto más que las características y naturaleza propia del mismo.

* John F. Patterson - Administración de Ventas.

PLANEACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

En la planeación del programa de entrenamiento, se deberán considerar los si guientes puntos:

1. Persona a la que deberá impartirse el entrenamiento.
2. Información incluida en el programa.
3. Métodos a usar en el programa.
4. Lugar donde deberá darse el entrenamiento.
5. Persona que deberá impartir el entrenamiento.
6. Medios auxiliares.

Es conveniente que al terminar cada etapa del entrenamiento, se revisen los resultados logrados para conocer el avance obtenido.

La importancia de la planeación del programa de entrenamiento, radica en la necesidad de que el cliente reciba a un vendedor capacitado, produciendo un buen efecto hacia la empresa.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Deberá abarcar los siguientes conocimientos:

1. Conocimiento sobre el producto.
2. Conocimientos sobre la compañía.
3. Conocimientos sobre posibles clientes.
4. Conocimientos sobre técnicas y prácticas de la venta.
5. Conocimientos sobre las dificultades en la venta.

1. Conocimiento sobre el producto. Uno de los puntos más importantes que el vendedor debe conocer, son todos aquéllos relativos al producto. Esto no sólo con carácter informativo, sino que frecuentemente da pie a la plática de ventas, fomentando al mismo tiempo, el interés del comprador sobre nuestro producto.

Conocimientos que deberá tener el vendedor acerca del producto:

- a. Sobre la materia prima.
- b. Proceso de producción.
- c. El curso del pedido dentro de la organización.
- d. Tiempo y forma de instalación.
- e. Servicios necesarios al producto.
- f. Posición con otros productos.
- g. Aplicaciones del producto.
- h. Beneficios de su uso.
- i. Conocimientos sobre la industria.

2. Conocimientos sobre la compañía. El vendedor debe conocer ampliamente la compañía que representa, de los conocimientos que se le deberán impartir para ello, están los siguientes:

Objetivo

Organigrama

Fecha de fundación

Fundador(es) y su posición en la industria

Evolución

Lugar en el mercado.

3. Conocimiento de posibles clientes. Durante el entrenamiento, se le hará ver al representante de ventas, los tipos de compradores probables que puede atacar, sin limitarse a la cartera de clientes existente en la empresa. Por lo tanto, es necesario que éste elabore un archivo - completo de los posibles compradores que encuentren en su zona, haciendo una clasificación de la empresa en razón a su tamaño, actividad (comercial, industrial, de servicio). Así como las aplicaciones de nuestro producto. Después se elaboró una lista de posibles compradores a futuro.

Se le enseñará a analizar su zona de ventas, mediante la adecuada utilización de directorios industriales, comerciales, etc.

4. Conocimiento sobre técnicas y prácticas de la venta. Las técnicas del arte de vender son tan importantes que de su adecuado uso, depende el cierre de la venta, por lo tanto, es necesario, que se le den las ba--

ses de la psicología de la venta, para poder lograr un acercamiento y contacto con los compradores, una vez logrado este último, desarrollar la técnica de la comunicación persuasiva, ésto es, desarrollar en el cliente interés y credibilidad en nuestra compañía y productos. Así como otras técnicas propias de ventas.

En cuanto a práctica de la venta, se elaborarán casos en el salón de clases, con el objeto de hacer ver al vendedor sus aciertos y fallas en su metodología de venta.

5. Conocimiento sobre las dificultades de la venta. Este conocimiento se obtendrá de acuerdo a la información que den otros representantes con sus experiencias.

Dichas dificultades podrían ser entre otras:

- a. Impedir entrevista
- b. Precio
- c. Calidad del producto
- d. Condiciones de pago.

Para vencer estas dificultades es importante que el representante antes de su entrevista con los compradores, elabore una lista de posibles objeciones, así como respuestas que daría a las mismas, haciendo uso de la empatía y facilitar la venta.

PERSONAS A LAS QUE SE IMPARTE ENTRENAMIENTO

1. Personas que se inician en la empresa.
2. Personas que necesitan el desarrollo dentro del trabajo.

PERSONAS QUE DEBERAN IMPARTIR EL ENTRENAMIENTO

1. Supervisores
2. Ejecutivos de venta
3. Supervisor técnico del departamento del taller, ya que conoce los términos de aspecto técnico del producto tales como: watts o voltios que consume, nombre de cada pieza del producto.

Esto es en razón de considerarlos como las personas con mayor experiencia en el campo de ventas dentro de la empresa, ya que para llegar a ocupar dicho puesto tuvieron que haberse desempeñado muy bien como vendedores.

UBICACION DEL LUGAR DE ENTRENAMIENTO

1. En el lugar donde el personal vaya a desenvolverse (las empresas - nuestros clientes-). Para ello será necesario que acompañe en sus visitas a algún vendedor con experiencia, para que observe la forma en que éste -- realiza su labor.
2. En las oficinas. Durante el entrenamiento en este lugar, se utilizarán algunos medios auxiliares, como:

- a. Películas
- b. Material escrito
- c. Acetatos
- d. Cuerpos opacos
- e. Gráficas y diagramas.

Asi mismo, se utilizarán los siguientes métodos de entrenamiento:

1. Método de clases.
2. Método de dramatización.
3. Método de conferencias.
4. Método de casos.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS

No.	Fecha	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
1	2-1-79	Historia de ITR y organización actual		
2	3-1-79	Productos ITR y sus aplicaciones: a. Registrador de asistencias b. Registros de costos c. Fechadores y foliadores d. Relojes de vigilante e. Equipos, mecanismos y accesorios f. Señales y carátulas audibles		
3	4 y 5 de Enero/79	Papelería de ventas y uso: a. Literatura de productos b. Formas de pedidos, su control y uso c. Planeaciones y reportes d. Formas y facturas y unidades a vistas e. Tarjetas de crédito y contratos de crédito f. Cotizaciones g. Manejo de agenda de programación h. Cuentas de gasto		
4	8-1-79	Organización del departamento de ventas: a. Organigrama b. Reportes telefónicos c. Reportes diarios y semanales d. Entrega de pedidos e. Solicitud de cotizaciones f. Solicitud de unidades a vistas		

No.	Fecha	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
5	9-1-79	Organización del vendedor ITR: a. Papelería del vendedor b. Programación de llamados c. Programación de canvas d. Programación de comunicaciones a clientes e. Programación de cobranzas f. Atención a territorio		
6	10-1-79	Análisis de mercado y competencia: a. Mercado potencial b. Precios comparativos c. Productos de la competencia		
7	11 al 15 enero/79	El proceso de venta ITR: a. Planeación de la venta b. Presentación ante el cliente c. Análisis de necesidades d. Demostración de los productos e. Argumentación de ventas f. Cierre de ventas g. Preparación e instalación del equipo h. Instrucción de operación i. Cobro j. Análisis de nuevas necesidades k. Programación de nuevas visitas		
8	16 al 19 enero/79	Demostración de ventas ITR		
9	22-1-79	Organización de la venta por canvas: a. Planeación de las canvas		

No.	Fecha	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
10	23-1-79	Procedimiento de cobranzas: a. Políticas de crédito b. Revisión de documentos y cobro Plan de ventas ITR		
11	24-1-79	Repaso		
12	25 y 26 enero/79	Evaluación general		
13	29-1-79 al 9-11-79	Entrenamiento en campo Horario de 15:30 a 18:00 horas		

NOTA: Este programa podrá ser modificado, de acuerdo a las necesidades de la compañía. La supervisión del mismo estará a cargo del Supervisor del Area.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO TECNICO

No.	Modelo	Fechas	Días	Examen
1	3750-0	2 de enero	uno	4 de enero
2	LVN-136	2 de enero	uno	5 de enero
3	780-2-5	3 de enero	uno	8 de enero
4	7500-2-5	4 de enero	uno	9 de enero
5	ARC-1	5 de enero	uno	10 de enero
6	C-724-C	8 de enero	uno	11 de enero
7	505-507	9 de enero	uno	12 de enero
8	Repaso	10 de enero	uno	
9	LVN-50	11 de enero	uno	15 de enero
10	LVN-26, 27	12 de enero	uno	16 de enero
11	2500-5-2	15 de enero	uno	18 de enero
12	8000	16 y 17 de enero	dos	22 de enero
13	Repaso	18 de enero	uno	
14	25/7	19 de enero	uno	23 de enero
15	22/1	22 y 23 de enero	dos	26 de enero
16	604-9	24 de enero	uno	26 de enero
17	662	24 de enero	uno	29 de enero
18	Carátulas	25 y 26 de enero	dos	30 de enero
19	Señales	29 de enero	uno	30 de enero
20	803	30 de enero	uno	1o. de febrero
21	Accesorios	31 de enero	uno	1o. de febrero
22	Procedimientos administrativos	31 de enero	uno	
23	Evaluación general	2 de febrero	uno	
	Tarjeteros			
	Tarjetas			
	Instrucciones suplentes			

Este curso será revisado por
Horario 8:30 a 14:00 horas

Los lunes se reportará a gerencia, comentarios de desarrollo y pruebas.

Este programa podrá ser modificado a consideración de la compañía en cualquier momento.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO BASICO PARA REPRESENTANTES DE VENTA (TARJETAS EDP)

1. Objetivo:

Lograr que los representantes sean capaces de atender llamados de prospectos y clientes; así como lograr una nueva clientela.

2. Procedimiento:

Se efectuarán cuatro conferencias, de acuerdo al programa adjunto y examen escrito.

3. Calendario:

El curso se impartirá los días _____ del presente mes de _____ a las _____ horas.

4. Examen:

El examen se efectuará el día _____ de _____ a las _____ horas.

5. Reportes:

Se turnará a la gerencia, el día _____ a las _____ exámenes calificados y reporte.

Este programa será supervisado por el Sr. _____ y como instructor del mismo el Sr. _____

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Fecha	Actividades	Instructor
1.	<u>Procedimientos de manufactura</u> a. Papel b. Empaques c. Tipos de tarjetas d. Máquinas de fabricación e. Operación de la planta f. Muestrarios de producción g. Gauges h. Medidas y tolerancias de tarjetas	
2.	<u>Procedimientos de venta</u> a. Papelería de ventas b. Políticas de precios c. Manejo de listas de precios d. Clientes con programa e. Clientes sin programa f. File de antecedentes del cliente g. Pedidos y reportes	
3.	<u>Generales</u> a. Políticas de crédito y cobranza b. Repaso y aclaración de dudas	
4.	Examen general	

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO PARA COMPLEMENTAR LA LABOR DE VENTAS

A. POLITICAS DE VENTAS

PLAZO:

El plazo máximo de crédito será de seis meses. Todo plazo mayor requiere de la autorización previa de la Dirección y Gerencia General.

VENTA AL RIGUROSO CONTADO:

Todas las ventas hasta de \$4,000.00 se harán de riguroso contado y el -- cliente deberá recoger su mercancía en las instalaciones de la compañía o bien la recibirá por medio del representante, como favor especial.

Se entiende por riguroso contado, el pago de la mercancía a la entrega de la misma, ya sea en las instalaciones de la compañía o en las del cliente.

VENTA A CREDITO:

El plazo máximo de crédito será (contado comercial) sin causar intereses, hasta de 30 días.

Por crédito se entiende todo pago a un plazo mayor de 30 días. Esto es, los pagos a 30 días, se entienden como contado comercial y causa intere-- ses. Todo plazo mayor de 30 días causa intereses, de acuerdo a lo expli-- cado más adelante.

VENTAS DE \$4,000.00 a \$12,000.00:

Para montos desde \$4,000.00 hasta \$12,000.00 se concederá un plazo máximo en venta a crédito de 90 días (3 meses).

Para operaciones mayores de \$12,000.00 el plazo será de 180 días (6 meses).

Estas operaciones también podrán efectuarse a contado comercial, 30 días y se les dará preferencia en trámite y entrega sobre las operaciones de crédito.

PROCEDIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE CREDITO:

1. En todas las operaciones de crédito se solicitará al cliente un anticipo del 30% sobre el importe total del pedido.

Este anticipo se entregará al departamento de crédito y cobranza para su registro. No se tramitará y/o aprobará ningún crédito sin este anticipo.

El tiempo máximo de resolución sobre un crédito, será de cinco días hábiles.

2. Junto con el pedido, se deben entregar los datos de la persona de la empresa, que firmará los documentos y el contrato de compra-venta.

Estos datos serán:

- a. Nombre completo
- b. Puesto - departamento - teléfono
- c. Nacionalidad
- d. Número de meses de plazo que se solicitan.

3. En adición se usará la tarjeta de "Registro de cliente", en donde las referencias deberán venir completas con bancos, números de cuenta, su cursal, otras empresas y demás datos que se le piden en la forma, así como los teléfonos respectivos para solicitar dichas referencias.

Factores para el cálculo de intereses

No. de meses	Factor
1	1.018
2	1.036
3	1.055
4	1.073
5	1.092
6	1.110

En adición, se cargará al cliente \$100.00 por cobranza de cada documento.

REGISTRO DE CLIENTES

Nombre o razón social		Fecha
Dirección		Representante
Ciudad	Estado	Teléfono
Nombre y puesto de las personas con quien se trata		
Fecha	Comentarios	Entrevistas

DATOS DE CREDITO	
Ref. Comerciales 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ Cédula Empadronamiento _____	 Ref. Bancarias 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ Registro Federal de Causantes _____



ITR DE MEXICO, S.A.

LAGO GRAN OSO No. 734 MEXICO 17, D. F.
TELEFONO 399-6000
APDO. POSTAL 53-078

REMISION FACTURA No. **78974**

VENDIDO A		CONSIGNADO A	
-----------	--	--------------	--

CN	CA	FECHA			SU PEDIDO NUMERO	ORDEN INTERNA	CONDICIONES	EMBARCADO	
		DIA	ME	A				FALON	VIA
CF	ZONA	FECHA PEDIDO			CLIENTE NUMERO	REPRESENTANTE		<small>INGRESOS MERCANTILES CIA. No. 440340 REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES AVE 400111 REGISTRO CAMARATAL DE COMERCIO 07947 REGISTRO PROV. GOB. FED. 29613</small>	
		NUMERO	NOMBRE	NUMERO		NOMBRE			

CANT.	MODELO	SEPIE O NUMERO PRODUCTO	DESCRIPCION	CL	PRECIO	IMPORTE
IMPORTE NETO DE VENTA						

MAS 4% ISIA RETENIDO

RECIBI EN VALORES EL BONO PRODUCTIVO A QUE SE REFIERE ESTA REMISION FACTURA

FIRMA AUTORIZADA Y SELLO

RECIBIENDO EL IMPORTE TOTAL DE ESTA REMISION FACTURA ITR DE MEXICO, S. A.

POR

IMPORTE TOTAL	
---------------	--

NO CONSTITUYE ESTE DOCUMENTO RECIBO DE PAGO, SI NO APARECE LA FIRMA DE PERSONA AUTORIZADA.

ORIGINAL

B. FUNCIONES ESPECIFICAS DE LOS VENEDORES

Básicamente las funciones de los vendedores se pueden dividir en:

1. Funciones de venta y servicio
2. Funciones de territorio
3. Funciones de administración
4. Funciones de cultivo profesional.

1. Funciones de venta y servicio:

Dentro de esta función de ventas y servicios se encuentran las siguientes:

- a. Busca de nuevos prospectos, con el fin de que el vendedor tenga una cartera de clientes actualizada.
- b. Detectar la necesidad que el prospecto tiene de nuestro producto.
- c. Concertar cita con el prospecto.
- d. Realizar visitas al prospecto, con el fin de tener una mayor oportunidad de cerrar la venta.
- e. Crear y mantener la atención del prospecto; una vez que se tenga la seguridad de que se cuenta con ella, comenzar con la presentación del producto.
- f. Adecuar el producto a las necesidades del cliente.
- g. Hacer demostraciones y corroborar nuestros argumentos.

- h. Motivar al prospecto, en función a lo que el vendedor haya detectado que presenta una motivación para el cliente.
 - i. Contestar las preguntas y eliminar objeciones que impidan al prospecto la toma de decisiones satisfactoria para el vendedor.
 - j. Explicar las políticas de venta de la compañía, plazos de entrega, intereses, tiempo de pago, etc.
 - k. Facilitar el cierre de la venta.
 - l. Asegurar que el producto esté en perfectas condiciones, para su --- buen funcionamiento.
 - m. Hacer del conocimiento de sus superiores, cualquier falla o queja -- sobre el producto o lo derivado con la venta del mismo, tal como -- tiempo de entrega.
 - n. Analizar la causa de las devoluciones y cancelaciones de los pedi-- dos.
 - o. Visitar a los clientes que haya dado lugar el inciso anterior, con el fin de dejarlos satisfechos.
2. Funciones de territorio:
- a. Estudiar el territorio que deberá cubrir, trazándolo en zonas que -- abarquen el mayor número de futuros clientes, así como trazar un -- itinerario para evitar pérdidas de tiempo. Esto implica el conoci-- miento de medios de transporte, que muchas veces serán utilizados,

debido a que por embotellamientos y falta de lugar para estacionar se habrá que sustituir al automóvil.

b. Conocer el potencial de cada futuro comprador.

c. Realizar la planeación de su trabajo (hora de visita, día, etc., - tiempo de duración de la misma persona a la que visitará).

d. Revisar diariamente el material de trabajo: folletos, blocks de pedidos, tarjetas de presentación, lista de precios, plumas, tanto - su existencia como funcionamiento.

e. Atender al cliente en su llamado.

f. Atender pedidos que no le aportarán utilidad.

3. Funciones administrativas:

a. Establecer un número de visitas y darles prioridad, considerando:

- Cuánto se propone vender
- Cuántas visitas realizará
- Cuándo la efectuará

b. Preparar informe sobre las actividades que ha realizado.

c. Realizar el cobro de la venta.

d. Realizar pronósticos de venta.

e. Establecer planes y programas de ventas personales, así como estadísticas de venta y cobro.

f. Realizar la cuenta de gastos de representación.

g. Hacer un reporte de ejecución que contendrá:

- Resultado de la visita
- Valor del pedido
- Fecha de entrega

h. Asistir a citas concertadas.

4. Funciones de cultivo profesional:

- a. Asistir a las juntas que establezca la gerencia de ventas, para intercambio de información sobre el proceso de ventas.
- b. Asistir a cursos de capacitación para mantenerse actualizado en lo referente a métodos de venta.

5. Funciones de relaciones:

- a. Asesorar al prospecto o cliente en su compra.
- b. Dedicar tiempo completo a la venta y promoción de productos únicos de la compañía, esforzándose por dar la imagen positiva de la misma.

POLITICA PARA DEPARTAMENTO DE VENTAS

Todos los representantes se servirán tomar en cuenta para sus actividades de ventas, las siguientes políticas:

Sección I - Territorio:

a. Cada vendedor tendrá asignada una zona que comprende:

1. Una zona geográfica.
2. Un cliente o un grupo de clientes, uno o más prospectos.
3. Una combinación de los puntos 1 y 2.

b. De acuerdo con lo anterior la compañía concede autorización al vendedor para realizar todos los negocios de la misma, dentro de la zona que le ha sido asignada, salvo aquellos clientes o prospectos que se encuentren reservados.

c. La compañía se reserva el derecho de revisar o de reasignar las zonas de un vendedor, en cuyo caso el vendedor podrá solicitar la reserva por un período no mayor de 60 días de ventas a prospectos o clientes determinados de la zona que tenía asignada. Las solicitudes de reserva quedan sujetas únicamente a la aprobación de la gerencia general.

Sección II - Obligaciones:

El vendedor tiene las siguientes obligaciones:

- a. Gestionar y promover en su zona en forma activa, cabal y exclusiva, la venta de productos de la compañía.

- b. Abstenerse de vender por su cuenta productos de segunda mano, fabricados por la compañía o por otras compañías, así como vender u ofrecer - la venta en cualquier forma, equipos o suministros cualesquiera que no pertenezcan a las líneas regulares de los productos de la compañía sin previa autorización.
- c. Ofrecer para la venta sólo aquellos productos que la compañía haya autorizado en las condiciones y a los precios establecidos.
- d. Abstenerse de ofrecer, asignar o entregar, parte de su comisión a agentes, clientes, representantes de clientes o cualquier otra persona como incentivo para obtener ayuda en la firma de un pedido.
- e. Preparar con prontitud, en los formularios correspondientes, los reportes, registros o informes que la compañía requiera como constancia de sus actividades.
- f. Remitir de inmediato a la compañía cualquier suma cobrada en nombre de la misma.
- g. Poner a los clientes al corriente de sus pagos, en aquellos casos en - que la compañía lo considere necesario.

Sección III - Pedidos y Aceptaciones de los mismos:

- a. Todos los pedidos serán efectuados en los formularios que la compañía suministra a los precios de lista establecidos, precios que el vende-dor no habrá de alterar ni modificar a menos que la compañía lo autorice.

- b. Los pedidos de los clientes, así como los ajustes o cancelaciones de dichos pedidos no tendrán validez mientras no hayan sido aceptados por la compañía.
- c. La compañía, a su sola discreción, se reserva el derecho de demorar o rehusar la aprobación de pedidos, demorar o rehusar el crédito de puntos de cuota y de comisiones y de debitar puntos o comisiones acreditadas con anterioridad si el pedido del cliente no muestra instrucciones de embarque, si las instrucciones de embarque demoran excesivamente la instalación, si los informes de crédito son de tal índole que a criterio de la compañía, la aceptación del pedido constituye un riesgo indebido de crédito, si el pedido significa para el cliente una operación infructuosa o por cualquier otro motivo.
- d. La conveniencia de cancelar un pedido pendiente o de aceptar el retiro de una unidad instalada, será determinada por la compañía.

Sección IV - Cuotas:

- a. La compañía, ha establecido un precio uniforme de venta de cada unidad. La lista de precios en vigor forma parte de este Plan de Ventas. La compañía se reserva el derecho de modificar tales precios de venta, en cualquier momento mediante aviso por escrito. Se acreditará un punto de cuota por el equivalente a \$ _____ netos, no se incluyen en esto, gastos de importación, transportación, impuestos locales, etc.
- ..No se acreditarán puntos de cuota por la venta de accesorios.

- b. En el caso de que al efectuarse una venta del equipo, la compañía acepte la entrega por parte del cliente de máquinas usadas, se dará al -- cliente un crédito por tales máquinas usadas, de acuerdo con la siguiente tarifa:

(Los casos especiales, deberán ser tratados en la gerencia).

1. Modelos 8500/600/700 o equivalentes, de equipo de la competencia: -
\$ _____ por unidad.
 2. Modelos 8900 o equivalente, de equipo de la competencia \$ _____ por
unidad.
 3. Otros modelos (sin incluir carátulas): \$ _____ por unidad.
 4. La compañía puede alterar, cambiar o modificar en cualquier momento las instrucciones anteriores. Los importes de los créditos concedidos a los clientes estarán estrictamente de acuerdo con estas instrucciones. Cuando se le reconozca a un cliente un importe por valor del equipo usado que entrega, se acreditarán puntos y comisiones únicamente sobre el importe neto de la venta. El equipo usado se acreditará a cambio de la venta de equipo nuevo. Todo equipo -- usado aceptado a cambio, quedará como propiedad de la compañía.
- c. Los puntos de venta quedarán acreditados con carácter provisional - en el momento en que la compañía acepta el pedido del cliente. No obstante, la comisión y los puntos de cuota no habrán sido ganados en forma definitiva, mientras el cliente no haya pagado totalmente el equipo que se le entregó.

d. Se debitarán puntos de cuota en los siguientes casos:

1. En los casos en que se produzca una cancelación de un pedido, ya sea por parte del cliente o de la compañía. El débito se efectuará en el transcurso del mes en el cual se recibió aviso de la cancelación, cancelando el mismo número de puntos de cuota que fueron previamente acreditados.
2. En los casos en que se produzcan ajustes de facturación, que se emitan notas de crédito o sea posible cobrar todos los cargos previamente facturados a los clientes.
3. La compañía se reserva el derecho de debitar puntos de cuota si las fechas de embarque son demoradas por el cliente, más allá de los plazos de entrega anunciados, si las unidades requieren instalación, no son instaladas a la brevedad una vez recibidas, si el cliente demora el pago de cargos pendientes, o por cualesquiera otras razones similares. Tales débitos volverán a ser acreditados o ajustados cuando tales situaciones sean remediadas en forma satisfactoria.

Sección V - Compensaciones y Comisiones:

- a. Se pagará al vendedor una compensación mensual, por el correcto desempeño de sus obligaciones y responsabilidades.
- b. También se establecerá para el vendedor, una cuenta de comisiones, en la cual se asentarán los créditos y los débitos. El importe del saldo neto existente en esta cuenta de comisiones, a fin de cada mes será pa-

gada al vendedor, durante los primeros 5 días hábiles del siguiente mes, de acuerdo con las siguientes condiciones:

1. Las comisiones correspondientes a la venta de una unidad, no son ganadas en forma definitiva, mientras el cliente no haya efectuado el pago total de dicha unidad.
 2. Con las excepciones indicadas en este Plan de Ventas, se acreditarán al vendedor \$ por punto de cuota por las ventas de unidades, en el momento de realizarse la facturación.
 3. En los casos de pedidos con pago a cierto plazo, se retendrá el 20% del total de las comisiones, en el momento de la facturación, el -- cual será acreditado al recibir la compañía el pago del pedido.
 4. En el caso de que se produzcan ajustes de facturación, que se emitan notas de crédito o que sea imposible cobrar el total de los cargos -- previamente facturados a los clientes, las comisiones previamente -- acreditadas al vendedor, serán ajustadas de la misma manera que los puntos de cuota.
- c. Los ajustes introducidos, de acuerdo con las cláusulas de este párrafo, serán puestos en efecto durante el mes en el cual la compañía resuelva que es necesario ajustar las facturaciones o emitir notas de crédito, o en el caso de ventas a crédito, cuando el cliente ha dejado de pagar 2 documentos seguidos o que es imposible cobrar en su totalidad los impor-- tes previamente facturados. Tales decisiones quedan a la sola discre-- ción de la compañía.

- d. Los débitos de comisiones se aplicarán y afectarán cualquier comisión que se adeuda o llegue a adeudarse al vendedor. Cualquier saldo que aparezca en el estado de comisiones del vendedor a fin de mes, será transferido al mes siguiente.
- e. Con las excepciones previstas anteriormente, no se efectuará pago alguno sobre las comisiones antes de la fecha en que dichas comisiones deban liquidarse al vendedor una vez completos todos los trámites.
- f. En el caso de que el vendedor asuma una obligación, acepte abonar alguna obligación a la compañía, adeude cualquier importe a la compañía etc., la compañía tendrá derecho a satisfacer tal obligación mediante el cargo a su cuenta de comisiones.
- g. La compañía tendrá derecho a debitar del estado de comisiones del vendedor las concesiones a los clientes, los importes provenientes de errores en cotizaciones y una suma que alcance a cubrir el costo de las correcciones o de los cambios de pedidos o especificaciones, a menos que el cliente autorice tales importes le sean facturados a él mismo.

Sección VI - Transferencias, Ajustes Territoriales y Cancelaciones:

- a. Si un cliente modifica la instrucción de embarque, solicitando instalación del equipo previamente ordenado, pero todavía pendiente de instalarse en una ubicación situada dentro de la zona de otro vendedor, los puntos de cuota y las comisiones serán ajustadas de la siguiente forma:

1. 50% de los puntos totales de cuota y de las comisiones se descargarán al vendedor que obtuvo el pedido y se acreditarán al vendedor - en cuyo territorio vaya a instalarse el equipo.
2. Si un vendedor obtiene en su territorio una orden por equipo para - ser instalado en el territorio de otro vendedor, el 50% de puntos y comisiones serán acreditados al vendedor que obtuvo el pedido y el 50% de puntos y comisiones serán acreditados al vendedor en cuyo te rritorio será instalado el equipo.
3. Los créditos de puntos, de cuotas y comisiones están sujetos a cancelación y ajustes, de acuerdo con lo indicado en la Sección IV.
4. Si un vendedor es transferido de una zona a otra, la compañía revisará todos los pedidos que se encuentren pendientes sin instalar a la fecha de esa transferencia.

La compañía, a su sola discreción puede decidir la cancelación de - los pedidos pendientes por cualquiera de los motivos señalados y de tallados en la Sección III, párrafo C. de este plan de ventas, en - cuyo caso, se debitarán al vendedor que cerró el pedido los puntos de cuota que anteriormente se le acreditaron. Si los pedidos que - están pendientes a la fecha de la transferencia son confirmados por la compañía, los puntos de cuota y las comisiones serán acreditados al vendedor que cerró el pedido.

5. La compañía se reserva el derecho de conceder al vendedor un periodo de reserva no mayor de 60 días para cerrar aquellos pedidos que

tenía en trámite en su anterior territorio. La reserva empezará a contar desde el primer día de su transferencia. Los créditos de -- puntos de cuota y comisiones que venzan durante el período de reserva, por la instalación y facturación del equipo que ya había sido - vendido, serán asentados en el estado de comisiones del vendedor -- que cerró el pedido.

Sección VII - Pedidos que Impliquen Instalaciones en Diferentes Zonas:

a. Si un vendedor vende equipo en las zonas de otros vendedores, la asignación de puntos de cuota y comisiones será en la siguiente forma:

1. El 50% del total de puntos de cuota y comisiones se acreditarán al vendedor que obtuvo el pedido, el 50% restante se acreditará al vendedor en cuya zona será instalado el equipo.
2. Un vendedor no podrá hacer ventas fuera de las zonas marcadas en el plano del Distrito Federal, a menos que las mencionadas ventas sean autorizadas por la gerencia general, y siempre y cuando esto no represente compromisos adicionales para la compañía. En cada caso, - antes de llegar a un acuerdo con los clientes, la gerencia deberá - autorizarlos.

Sección VIII - Cancelación y Asignación de Zona, Terminación de Contrato y Fecha de Vigencia y Duración del Plan de Ventas:

a. Una vez revocada la asignación de zona de un vendedor, por cualquier - motivo que fuera, todos los pedidos aún no surtidos y aún no liquida-- dos totalmente, serán revisados por la compañía, la cual determinará a

su sola discreción, si habrá de cancelarse algún pedido. En tal caso, y también si algunos clientes de su antigua zona cancelan pedidos pendientes, dentro de un plazo de 90 días a partir de la revocación de su asignación de zona, se le debitarán los puntos de cuota y las comisiones que con anterioridad se le hubieren acreditado o adelantado.

- b. En caso de terminación de empleo, el período de reserva quedará sujeto al convenio a que lleguen ambas partes. El vendedor devolverá a la -- compañía, al finalizar su empleo, toda la correspondencia, reportes y registros de prospectos, manuales y demás material técnico, así como - otros documentos cualesquiera en su poder o a su cargo, que se refie-- ran a los negocios de la compañía. La compañía podrá demorar la liqui-- dación final de la cuenta de un vendedor, hasta que éste haya cumplido con estas condiciones.
- c. Este plan de ventas cancela y reemplaza todas las comunicaciones o pla-- nes anteriores y entrará en vigor en todas sus secciones y partes, a - partir de _____ . Todas las operaciones aceptadas antes de esta fecha, quedarán sujetas a las anteriores condiciones que regían en el momento en que los pedidos fueron aceptados.

La compañía tendrá el derecho de cancelar, cambiar o modificar en cual-- quier momento, este plan de ventas, todo o en partes.

C. RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS

Es de vital importancia, la información que el departamento de ventas dé a los demás departamentos, en lo que se refiere a los métodos y sistemas de operación con el objeto de poder ejercer un control adecuado sobre -- los canales en que se va desarrollando la misma.

Las fuentes de información, deben estar bien comprendidas, en cuanto al contenido del mismo, ya que es de suma importancia, delimitar responsabi lidades, con el objeto de tomar decisiones acertadas para que se cumplan los planes y objetivos a corto y a largo plazo.

A continuación se expone una matriz de información interdepartamental pa ra que se pueda observar a grandes rasgos la información que debe gene-- rar cada departamento para con los demás, así como lo que necesita para poder cumplir sus objetivos.

SERVICIOS

1. Informar sobre existencias en el almacén.
2. Informar sobre unidades listas para su entrega.
3. Informar sobre cliente que necesitan equipo.

VENTASFINANZAS

1. Informar sobre límite de crédito a los clientes.
2. Informar sobre cuentas por cobrar.
3. Proporcionar información sobre el presupuesto con el que deberán trabajar.
4. Informar sobre inventarios para observar índice de su movimiento.
5. Informar sobre análisis de las ganancias brutas por producto.
6. Informar de ingresos sobre ventas.

PRODUCCION

1. Informar sobre existencias de tarjetas E.D.P.
2. Informar sobre entrega o no aceptación de la mercancía.
3. Informar sobre la capacidad producción.

ADMINISTRATIVO

1. Informar sobre reclutamiento y selección del personal.
2. Dar servicio de mantenimiento y vigilancia.
3. Informar sobre niveles de sueldo.
4. Informar sobre reportes de control de asistencias del personal de ventas.
5. Informar sobre reporte de comisiones pagadas al representante

VENTAS

1. Informar sobre pedidos de relojes.
2. Informar sobre fallas en el control de calidad.
3. Informar sobre clientes que necesiten servicio de revisión de unidades.
4. Informar sobre equipo para su instalación.

INGENIERIA Y SERVICIOSPRODUCCIONFINANZAS

1. Informar sobre pedidos.
2. Informar sobre planes de venta para adecuar la producción.
3. Informar sobre pedidos que frecuentemente se pierden debido a característica que no son reunidas por nuestro personal.

1. Informar sobre clientes nuevos.
2. Informar sobre cuentas cobradas y no cobradas.
3. Entregar pedidos para su autorización.
4. Proporcionar información sobre gastos del departamento.
5. Informar sobre cancelaciones con el fin de que elabore una nota de crédito.

1. Proporcionar relación sobre personal solicitado y característica del mismo.
2. Proporcionar información sobre permisos y solicitud de vacaciones para su registro y autorización.

3. Informar de las altas de personal a fin de elaborar contrato y dar de alta en las dependencias gubernamentales.

4. Informar sobre bajas para la preparación de la liquidación.

5. Proporcionar información sobre faltas y retardos.
6. Informar sobre equipo facturado para pago de comisiones.

7. Informar sobre fallas en el mantenimiento y vigilancia de su área.

ADMINISTRATIVOMATRIZ DE INFORMACIONINTERDEPARTAMENTAL

PLAN DE VENTAS:

Los planes de ventas serán las distintas alternativas a seguir en determinado periodo, con el objeto de aumentar nuestro potencial de ventas.

Los planes de ventas, en lo que se refiera a promoción, serán los siguientes:

- a. Introducir al mercado un tipo de carátula de cuarzo, con un alto grado de calidad francesa.
- b. Esta promoción será de acuerdo con el estudio mercadológico de la competencia, en cuanto a políticas de venta y mercado potencial.

Estudios Mercadológicos:

Hacer el estudio mercadológico para sondear la necesidad de introducir un reloj checador, registrador de asistencias con cuerda o baterías, en caso de fallas de luz.

Hacer el estudio mercadológico para poder apreciar la cantidad de relojes a vender por territorio.

Hacer estudio mercadológico en cuanto a tarjetas E.D.P. para poder medir el mercado potencial y el mercado atacado por nuestra compañía, y poder realizar planes de trabajo.

Hacer estudio mercadológico para traer un reloj fechador, foleador, en donde no contenga la hora de recepción del documento o si es necesaria la hora, traer otro reloj.

Hacer folletería de todos los relojes con nuevos diseños y colores, así como ideas para cubrir necesidades.

PUBLICIDAD:

Realizar planes de publicidad, mediante anuncios con una duración de 30 segundos, en la radio,

Publicar en el periódico, ideas para cubrir necesidades con nuestro equipo.

Seguir con la publicidad en el directorio.

OTROS:

Cubrir el territorio del D. F. con dos nuevos vendedores para poder llegar a dividir las zonas en 7 y atacar al gobierno como cliente especial, por el supervisor de los representantes.

Aumentar nuestro potencial de ventas en un 30%.

En una forma genérica, el plan de ventas deberá incluir los siguientes puntos:

1. Investigar el mercado y conocerlo a fondo.
2. Localizar los prospectos y el potencial del mercado.
3. Obtener la mayor información sobre las necesidades del prospecto.
4. Formar cartera de clientes por año, así como los prospectos o aquéllos que se vuelvan a hacer clientes después de un tiempo determinado.

5. Planear itinerarios de ataque al mercado.
6. Elaborar sistemas de autoevaluación.
7. Formular hojas de trabajo.
8. Desarrollar métodos de trabajo, en planes, métodos de organización y control.
9. Formular promoción de equipo a introducir.
10. Planear la publicidad.

CAPITULO VI

LA SUPERVISION EN EL AREA DE VENTAS

A. RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR:

Las responsabilidades del supervisor, se elaboran atendiendo al giro de la empresa; el territorio a cubrir, el tipo de producto(s).

En términos generales, las responsabilidades del supervisor serán de motivación, orientación, comunicación y valoración del trabajo de los agentes de venta.

Más específicamente, se detallan las siguientes:

1. Adiestramiento de los Agentes:

Esta es una de las funciones más importantes del supervisor, el enseñar a los representantes de ventas como deben de realizar su trabajo, sus responsabilidades de este renglón, serían:

- a. Responsabilidad de proporcionar adiestramiento a las personas bajo su control.
- b. Saber que enseñar, a quien enseñar, como, cuando y donde enseñar.
- c. Mantener el interés del agente de ventas.
- d. Conocer los objetivos del adiestramiento.
- e. Al finalizar el adiestramiento, evaluar al agente.
- f. Conocer la formación previa del agente.
- g. Conocer los medios de que dispone.

h. Crear compensación durante el adiestramiento.

2. Orientación de los Agentes:

Este aspecto establece la comprensión de deberes, responsabilidades y autoridad del representante de ventas y sus superiores. Deberá el su pervisor proporcionar orientación a los que ingresen en el puesto de representante de ventas, dentro de las funciones del supervisor como orientador, se enuncian la siguientes:

- a. Información al representante del salario, horario, objetivos, poli ticas, deberes, responsabilidades.
- b. Información al representante sobre premios, estímulos, etc.
- c. Métodos de trabajo.
- d. Presentar al nuevo representante de ventas a sus compañeros.

3. Valorar el Trabajo de los Agentes:

El supervisor evalúa la calidad del trabajo del representante, comparando las ventas realizadas con las posibles.

Dentro de la función de evaluación se consideran las siguientes:

- a. Establecer normas de desempeño.
- b. Comunicar al representante las normas.
- c. Reunir y registrar datos sobre el trabajo de cada agente.

- d. Analizar los datos; esto es el porque de su desempeño, deficiente o satisfactorio.
- e. Determinar el nivel de desempeño de cada agente, a fin de conocer - la afinidad del empleado con el puesto.
- f. Examinar la actuación del agente (pruebas).

4. Motivación a los Agentes de Ventas:

Para lograr una buena motivación, el supervisor deberá tener presente:

- a. Necesidades físicas
- b. Necesidades de seguridad
- c. Necesidades sociales
- d. Necesidades del ego
- e. Necesidades de autorealización.

Por otra parte, el supervisor deberá tener sentimientos y actitudes po sitivas, tanto para consigo mismo, como para los demás.

Para obtener todo lo anterior, el supervisor deberá de:

- a. Conocer a todo su personal
- b. Reconocer el trabajo satisfactorio
- c. Analizar las causas del trabajo deficiente
- d. Alentar a los representantes al mejoramiento
- e. Propiciar un ambiente de trabajo cordial.

5. Comunicación entre Representante, Supervisor y Gerente de Ventas:

El supervisor, para lograr una buena comunicación, deberá canalizar la información recopilada en los agentes de venta, en forma ascendente, - para que el gerente de ventas realice la toma de decisiones.

El supervisor deberá comunicar a los agentes:

- a. Cual es su trabajo
- b. Objetivo del trabajo
- c. Forma de hacerlo
- d. Cuando hacerlo
- e. A quien reportarlo.

Para lograr una buena comunicación, el supervisor deberá saber escuchar, hablar, leer y escribir en forma eficaz, a fin de evitar malas - interpretaciones del mensaje.

6. Responsabilidades de Planeación:

- a. Analizar el objetivo a cubrir
- b. Determinar alternativas para su logro
- c. Seleccionar la mejor alternativa.

Para ello debe:

1. Estudiar las tendencias del mercado

- d. Analizar los datos; esto es el porque de su desempeño, deficiente o satisfactorio.
- e. Determinar el nivel de desempeño de cada agente, a fin de conocer la afinidad del empleado con el puesto.
- f. Examinar la actuación del agente (pruebas).

4. Motivación a los Agentes de Ventas:

Para lograr una buena motivación, el supervisor deberá tener presente:

- a. Necesidades físicas
- b. Necesidades de seguridad
- c. Necesidades sociales
- d. Necesidades del ego
- e. Necesidades de autorealización.

Por otra parte, el supervisor deberá tener sentimientos y actitudes positivas, tanto para consigo mismo, como para los demás.

Para obtener todo lo anterior, el supervisor deberá de:

- a. Conocer a todo su personal
- b. Reconocer el trabajo satisfactorio
- c. Analizar las causas del trabajo deficiente
- d. Alentar a los representantes al mejoramiento
- e. Propiciar un ambiente de trabajo cordial.

5. Comunicación entre Representante, Supervisor y Gerente de Ventas:

El supervisor, para lograr una buena comunicación, deberá canalizar la información recopilada en los agentes de venta, en forma ascendente, - para que el gerente de ventas realice la toma de decisiones.

El supervisor deberá comunicar a los agentes:

- a. Cual es su trabajo
- b. Objetivo del trabajo
- c. Forma de hacerlo
- d. Cuando hacerlo
- e. A quien reportarlo.

Para lograr una buena comunicación, el supervisor deberá saber escuchar, hablar, leer y escribir en forma eficaz, a fin de evitar malas - interpretaciones del mensaje.

6. Responsabilidades de Planeación:

- a. Analizar el objetivo a cubrir
- b. Determinar alternativas para su logro
- c. Seleccionar la mejor alternativa.

Para ello debe:

1. Estudiar las tendencias del mercado

2. Examinar datos anteriores
3. Elaborar pronósticos y planes de operación
4. Comprobar los planes.
7. Responsabilidades de Organización:
 - a. División del trabajo
 - b. Asignación de elementos de trabajo
 - c. Asignación de representante de ventas a cada trabajo.
8. Responsabilidades de Dirección:

La dirección el supervisor la podrá ejercer por medio de:

 - a. Ordenes
 - b. Instrucciones y explicaciones.
9. Responsabilidades de Control:
 - a. Observación del desempeño del representante de ventas en su trabajo
 - b. Revisar el trabajo del representante de ventas
 - c. Analizar el trabajo del representante de ventas
 - d. Evaluar el trabajo del representante de ventas.

B. METODOS DE SUPERVISION:

Los principales métodos para la supervisión de representantes de ventas, son los siguientes:

1. Supervisión sobre el terreno, y en pleno desarrollo de sus actividades.
2. Supervisión en las oficinas de la empresa.
3. Supervisión por teléfono.

Un programa completo de supervisión, debe abarcar las tres clasificaciones anteriores, aunque lo más común es la supervisión sobre el terreno.

1. Supervisión sobre el terreno:

Este tipo de supervisión, permite conocer los puntos satisfactorios y - no satisfactorios de las actividades de cada representante de ventas. - Permite corregir, en forma directa, las fallas del vendedor, al mismo - tiempo, se adiestra al vendedor poco experimentado.

La supervisión sobre el terreno comprende:

- a. Orientación y asesoramiento en el trabajo
- b. Críticas constructivas
- c. Instrucción.

En general, este tipo de supervisión se realiza como parte del adiestramiento.

Por otra parte, se enlistan a continuación una serie de pasos que consideramos deberán ser utilizados por el supervisor, para realizar su labor sobre el terreno:*

1. Realizar un plan de qué se va a hacer.
2. Iniciar el desarrollo del programa.
3. Adoptar procedimientos comunes.
4. Hacer que los agentes realicen cada actividad, cuando la hayan dominado.
5. En la primera mitad del adiestramiento inicial sobre el terreno, desarrollar aproximadamente las 2/3 partes del trabajo y en la segunda mitad, dejar que el agente lleve a cabo las 2/3 partes del trabajo.
6. Después de cada actividad importante, realizar una conferencia crítica.
7. Inculcar al agente la importancia de la puntualidad, el comportamiento correcto y el aspecto personal.
8. Enseñarle al agente la importancia de sonreír.
9. Invitar al agente a hacer preguntas sobre las actividades del día.
10. Fijar cuotas y programas de trabajo.

* Principios utilizados por supervisores de la Hoover Company.

Esta es una forma ideal de supervisión, pero hay quien considera dos aspectos importantes:

- a. El tiempo de dedicación a cada representante.
- b. El costo que representa la supervisión.

El mejor momento para realizar una orientación sobre la actitud del vendedor, es en el auto del agente, mientras va de un cliente a otro, y no al momento de cometer la falla, ya que de esta forma el cliente se crearía una mala imagen de la compañía y el agente se sentiría -- humillado.

2. Supervisión en las oficinas de la empresa:

El objetivo de este tipo de supervisión, es el mejorar el aspecto y - formación personal del representante, al mismo tiempo que se trata de elevar la moral y el entusiasmo del mismo.

La desventaja de la supervisión en las oficinas, es el distraer al re presentante de su trabajo, además de sugerir un clima rígido al citar al representante en la oficina.

Los aspectos que con más frecuencia son tratados dentro de la supervi sión en la oficina son:

- a. Modificaciones en la actitud personal del agente
- b. Problemas personales
- c. Instrucción en nuevos métodos

d. Conocimientos acerca de la competencia

e. Conocimientos acerca de los consumidores actuales.

Los procedimientos más comunmente usados en la supervisión en las oficinas son:

a. Películas

b. Discusiones sobre las normas

c. Conferencias.

3. Supervisión por teléfono:

El objetivo de este tipo de supervisión, es el conocer donde se encuentra el agente, ya que éste se reporta un número determinado de veces - en el día. (Dos veces al día).

4. Supervisión de grupos desde la oficina de ventas:

El objetivo de este tipo de supervisión, es el de informar a los representantes por medio de juntas, de cambios en: los productos, precios, así como estimularlos en su trabajo, enseñarles a administrar su tiempo y problemas a los cuales se pueden enfrentar.

Comunmente, en este tipo de supervisión se utiliza la participación de los representantes en sesiones de grupo, en las cuales todos los representantes tienen oportunidad de participar en el tema de exposición, - presentando críticas, opiniones y escuchando las de sus compañeros.

Para llevar a cabo una buena sesión de grupo, el supervisor deberá de tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Planear el temario
- b. Tiempo estimado de exposición
- c. Tiempo estimado de participación
- d. Usar medios auxiliares
- e. Adecuar el tema a la capacidad de los agentes.

PLAN DE TRABAJO:

El plan de trabajo es la base en donde el supervisor de los representantes analizará la mejor forma en que éstos cubran sus territorios haciendo el manejo de sus operaciones en forma óptima. Esto lo hará por medio de la realización de un examen por cada uno de los componentes que forman al representante y a su territorio, se realiza con el objeto de poder determinar las políticas generales que los guiarán en el uso de su tiempo.

El plan de trabajo deberá incluir los siguientes elementos:

Calendario anual y mapas:

El calendario anual nos ayudará a poder apreciar en una forma muy rápida los meses en donde el representante tendrá que hacer más visitas de canvass o en donde las ventas irán a su máximo potencial, ya que este calendario tendrá que ir compuesto de claves en donde se observe el movimiento que tendrá el mercado en determinado territorio, con el objeto de poder guiar nuestra supervisión dando los datos necesarios para que el representante lo pueda realizar.

La curva de las ventas, en determinados períodos tiende a subir, así como tiende a bajar fuertemente durante el año, al tener un plan de trabajo de cada representante, el supervisor puede elaborar el suyo donde guiará la coordinación con las realidades y necesidades de la compañía.

Los mapas y el señalamiento de los negocios y su potencial:

Una vez realizado el calendario anual, servirán para poder identificar -- esas ventas que podremos cerrar y ésto tendrá que ser necesariamente coor dinado con el lugar físico en donde tendremos que actuar.

Los mapas son una herramienta necesaria para identificar nuestro territorio, así como el tipo de empresa a la que vamos a atacar (industrial, comercial o de servicio) con el objeto de medir su potencial de compra, así como el equipo que se le promoverá para cubrir sus necesidades.

Al hacer una cobertura de nuestra organización en lo que se refiere a -- tiempo y rutas de trabajo podremos evaluar en una forma más rápida y obte ner mejores resultados, tanto en ventas como en formas de supervisión.

C. FORMAS DE CONTROL:

En la función de ventas es necesario establecer medios de control con el objeto de valorar, motivar y comunicar.

Los medios de control tienden de esta forma a incrementar la productividad del vendedor, ya que se conoce la forma en que utiliza su tiempo, - los prospectos, las visitas realizadas, entrevistas logradas, metas a lo_{grar} en la semana, en el mes y en el año.

El objetivo de establecer los medios de control es el conocer la actuación del vendedor en el mercado y de esta forma corregir las desviaciones.

Una forma de control, es el documento del que hace uso una empresa con el objeto de conocer en una forma rápida la actuación de los vendedores en el mercado, para elaborar si son necesarios, planes de acción que corrijan en el menor tiempo posible las desviaciones observadas.

Las formas a utilizar para tal fin, serán:

1. Reporte del supervisor sobre la apreciación del cumplimiento de cuota.
2. Reporte diario-semanal de visitas.
3. Record de ventas y cobranza.
4. Cuenta de gastos.

5. Proyección semanal

6. Proyección anual de venta

7. Reporte diario de visitas.

NOMBRE: REPORTE SOBRE LA APRECIACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA.

OBJETIVO:

Informar al gerente sobre la actuación del representante de ventas en el desarrollo de sus actividades.

Comparar el rendimiento del empleado.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

1. Nombre del representante.
2. Importe de la venta. Monto de las ventas realizadas en el mes.
3. Puntos proyectados y reales. Cantidad de puntos logrados y presupuestos.
4. Observaciones. Explicación breve del por qué de la actuación del representante.

CONTROL:

Esta forma será entregada mensualmente al gerente de ventas para su conocimiento dándole la original y conservando el supervisor la copia.

REPORTE SOBRE LA APRECIACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA

Nombre del Supervisor _____

Mes _____ de 19 _____

Nombre del representante	Importe de cuota	Puntos		Observaciones
		Proyectados	Reales	

Firma del Supervisor _____

Firma del Gerente de Ventas _____

REPORTE DIARIO SEMANAL DE VISITAS

OBJETIVO:

1. Tener un medio para conocer las actividades desarrolladas por el representante, en el día y la semana.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

1. Nombre del representante
2. Número del representante
3. Zona
4. Semana que termina
5. C.- Cruzar este renglón si la visita que se realiza es a un cliente
6. P.- Cruzar este renglón si la visita es a un prospecto
7. Nombre del cliente: indicar nombre de la empresa que se visita
8. Persona entrevistada: indicar el nombre de la persona con la que se entrevistó el representante
9. Teléfono: indicar el teléfono de la compañía que se visitó
10. PU: anotar los puntos logrados
11. Ex: Si la visita es resultado de una canva
12. VC: Visita consecutiva
13. DE: Cruzar en caso de demostración
14. ES: Cruzar en caso de estudio
15. PR: Cruzar en caso de propuesta
16. PE: En caso de pedido
17. IN: En caso de instrucción
18. CO: En caso de cobranza.

REPORTE DIARIO SEMANAL DE VISITAS

210.

Nombre del representante No. Zona Semana que termina el

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	V	D	E	P	P	I	C
					U	X	C	E	S	R	E	N
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
LUNES												

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	V	D	E	P	P	I	C
					U	X	C	E	S	R	E	N
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
MARTES												

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	V	D	E	P	P	I	C
					U	X	C	E	S	R	E	N
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
MIERCOLES												

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	E	V	D	E	P	P	I	C	
					U	X	C	E	S	R	E	N	B	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
JUEVES														

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	E	V	D	E	P	P	I	C	
					U	X	C	E	S	R	E	N	B	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
VIERNES														

C	P	Nombre del Cliente	Persona Entrevistada	Teléfono	P	E	V	D	E	P	P	I	C	
					U	X	C	E	S	R	E	N	B	
1														
2														
3														
4														
SABADO														

- C = CLIENTE
- P = PROSPECTO
- PU = PUNTOS
- EX = EXPLORACION
- VC = VISITA CONSECUTIVA
- DE = DEMOSTRACION
- ES = ESTUDIO
- PR = PROPUESTA
- PE = PEDIDO
- IN = INSTRUCCION
- CB = COBRANZA

Totales

PU	EX	VC	DE	ES	PR	PE	IN	CB	TOTAL

Firma del Representante

Firma del Gerente

Fecha

NOMBRE: RECORD DE VENTAS Y COBRANZA

OBJETIVO:

El tener un registro del importe de las ventas realizadas por el representante de ventas, así como la cantidad de puntos derivados de la misma y secuencia seguida hasta el momento del pago.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

1. Representante - Nombre del representante
2. No. - Número de representante
3. Territorio - Zona de venta
4. Mes de... - Mes al que corresponde el reporte
5. Nombre del cliente
6. Pedido número
7. Cantidad puntos - Número de puntos derivados de la venta
8. Fecha de venta - Fecha en la que se firmó el pedido
9. Factura No. - Número de factura que ampara la venta
10. Importe - Monto en pesos de la venta.
Empezar por el número 1 que representa el día 1o. del mes a medida que pasan los días ir sumando la cantidad de puntos y el importe.
11. Fecha de entrega - del pedido
12. Días de revisión - Anotar días y hora para revisión de la factura
13. Días de pago - Anotar día y hora en que podrá pasar el cobrador por el pago de la factura.
14. Entró a revisión - Anotar fecha en que la factura entró a revisión
15. Promesa de pago - Anotar la fecha en la cual el cliente se comprometió a pagarnos

16. Fecha de cobro real - Fecha en que fue liquidada la factura

17. Observaciones - Anotar aclaraciones que el representante crea pertinentes.

CONTROL:

Será entregada al supervisor, al finalizar el mes.

RECORD DE VENTAS Y COBRANZA

Representante. _____ No. _____ Territorio. _____ Mes de. _____ de 19__

A la fecha	Nombre del cliente	Pedido No.	cant. Puntos	fecha de venta	factura No.	Importe	Miles de pesos de ventas	fecha de entrega	Puntos cobr.	días de revisión	días de pago	entro' a revisión	Promesa de pago	fecha cobro real	oc. de cobranza	Observaciones
31							1300									
30							250		1250						250	
29							240		1200						240	
28							230		1150						230	
27							220		1100						220	
26							210		1050						210	
25							200		1000						200	
24							190		950						190	
23							180		900						180	
22							170		850						170	
21							160		800						160	
20							150		750						150	
19							140		700						140	
18							130		650						130	
17							120		600						120	
16							110		550						110	
15							100		500						100	
14							90		450						90	
13							80		400						80	
12							70		350						70	
11							60		300						60	
10							50		250						50	
9							40		200						40	
8							30		150						30	
7							20		100						20	
6							10		50						10	

NOMBRE: CUENTA DE GASTOS

OBJETIVO:

Tener un registro de los gastos realizados durante la labor de ventas en la semana a fin de ser reembolsados al finalizar la misma.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

1. Nombre del empleado
2. Departamento
3. Semana del _____ al _____
4. Destino - Lugar de destino, en caso de viaje
5. No. del empleado
6. Fecha
7. Descripción de _____ a _____ - Se indicará el lugar de origen y - destino (Ejemplo: de compañía X a compañía Y)
8. Automóvil Kms. - Importe - El kilometraje recorrido por el empleado - será pagado a \$ _____ por Km., como gastos de mantenimiento del automóvil
9. Transporte - Dinero gastado en otros transportes, distinto a automóvil propio o taxi
10. Taxis - Importe de transportes en taxis
11. Hospedaje - En caso de venta fuera del D. F. y área metropolitana, indicar el importe en dicho renglón
12. Comidas - El caso del punto anterior y comidas con clientes
13. Varios - Usar las claves indicadas y el importe de las mismas
14. Total - Suma de todos los renglones anteriores en el día

15. Anticipos - Descontar anticipos diferente a transportación
16. Menos transportación pagada - Descontar anticipos por transportación
17. Saldo a favor del empleado - Saldo positivo derivado del total menos anticipos y transportación pagada
18. Saldo a favor de la compañía - Saldo negativo derivado del total menos anticipos y transportación pagada.
19. Mes/día/año (lado izquierdo) - Fecha en que entrega el empleado el presente reporte al supervisor
20. Mes/día/año (lado derecho) - Fecha en que es aprobado el reporte -- por el supervisor de ventas.

CONTROL:

Será entregada al finalizar el mes, al supervisor para que sea autorizada por él, y así el agente pueda realizar el cobro.

NOMBRE: PROYECCION SEMANAL

OBJETIVO:

Planear las ventas a realizar en la semana, así como conocer los puntos que podrán lograrse.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

1. Semana - Período que comprende
2. Pedidos probables - Indicar nombre de la compañía prospecto
3. Puntos - Número de puntos probables de la venta
4. Equipo - Nombre del equipo probable de ventas
5. Comentarios - Informar brevemente sobre el desarrollo de su actividad
6. Visitas a clientes y prospectos importantes - Indicar el nombre del - cliente o prospecto que se visitará
7. Canvass de la semana - Indicar compañías que se visitarán por canvass
8. Resultado en puntos:

Proyectados - Número de puntos presupuestados

Cerrados - Número de puntos logrados por cierre de la venta.

Acumulados - Número de puntos en forma total

Faltan - Número de puntos que faltan para completar la cuota

Cuota - Número de puntos de la cuota

% de la cuota - Porcentaje de la cuota que fue cubierto.

CONTROL:

Se entregará para su estudio al inicio de la semana al supervisor quien lo regresará al representante, con el fin de que lleve una secuencia sobre lo planeado. Al finalizar la semana será nuevamente entregado al - supervisor para su revisión y conservación.

PROYECCION SEMANAL

Semana No. _____ del _____ al _____

Representante _____ No. _____ Territorio No. _____

Pedidos probables	Puntos	Equipo	Comentarios

VISITAS A CLIENTES O PROSPECTOS IMPORTANTES

CANVASS DE LA SEMANA

RESULTADOS EN PUNTOS

Proyectos	Cerrados	Acumulados	Faltan	Cuota	% de cuota

NOMBRE: PROYECCION ANUAL DE VENTAS

OBJETIVO:

Informar al gerente y al supervisor de lo que el representante proyecta vender en el año, esto con el fin de tener existencia suficiente para el logro de la misma.

PARTES QUE LA INTEGRAN Y SU USO:

El llenado de esta forma es sencillo, únicamente el representante marcará con un número (correspondiente a la cantidad) el equipo o tarjetas que se tiene proyectado vender en el mes, anotando el importe de las -- ventas, en caso de realizarse, esto es tanto para equipo ITR como para tarjetas E.D.P.

CONTROL:

El original será entregado a la gerencia general, para que lleve el registro de los planes de compra para el año siguiente, las copias serán entregadas al gerente de ventas, supervisor y al representante (ya firmadas por el gerente general).

La entrega de este informe se hará en forma anual, al principiar las -- operaciones de la compañía.

PROYECCION ANUAL DE VENTAS (En Millares)

Tarjetas E D P

Mes	Tipo de Tarjeta					Total por millares de tarjetas
	96 columnas	80 columnas	Cartulina de color 96 columnas	Cartulina de color 80 columnas	Con rayas 80 columnas	
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
Total anual						

Nombre del representante _____ No. _____ Territorio _____

Fecha _____ Firma _____ Firma supervisor _____ Firma Gte.Ventas _____

PROYECCION ANUAL DE VENTAS

I T R

Mes	EQUIPO										Tarjeteros	Total por mes
	2211	8500	507	804	ARC-1	AR-1	7500	3750-0	Carátulas	604-9		
Enero												
Febrero												
Marzo												
Abril												
Mayo												
Junio												
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Total por equipo												

Nombre del representante _____ No. _____ Territorio _____ Fecha _____

Firma _____ Firma supervisor _____ Firma Gte.Ventas _____

NOMBRE: REPORTE DIARIO DE VISITAS

OBJETIVO:

Tener un medio de comparación con el reporte diario-semanal de visitas y poder localizar al representante en un momento dado.

PARTES QUE LO INTEGRAN Y SU USO:

1. Fecha
2. Nombre del representante
3. Nombre del cliente (empresa)
4. Hora de salida.

El representante anotará su nombre, razón social de la(s) compañía(s) - que visitará en forma secuencial a lo largo del día, indicando la hora de salida de las instalaciones de nuestra empresa. Posteriormente, al reportarse telefónicamente el representante (dos veces al día), la secretaria anotará el nombre del mismo, razón social de la compañía en la que se encuentra, la compañía a la cual se dirige y la hora en la que - hace el llamado.

CONTROL:

Servirá al supervisor para comparar lo planeado contra lo realizado.

D. ASIGNACION DE TERRITORIOS

Para asignar el territorio de ventas, primero habrá que determinar el mercado a atacar, la zona de venta.

Los territorios de venta están constituidos por el mercado; esto es industrias y comercios que necesitan relojes checadores y/o tarjetas E.D.P.

Por medio de la asignación de territorios, el supervisor podrá realizar mejor su labor, determinando la cantidad de industrias y comercios de cada zona y de esta manera, el agente de ventas planear sus visitas y detectar cuales son los clientes más importantes de esa zona, la competencia, etc.

Una de las ventajas más importantes en la asignación de territorios son:

1. El control de la productividad del vendedor; ya que los gastos que -- realiza van en relación a su zona de trabajo.
2. Se limitan las responsabilidades de cada agente.
3. Se evitan desaveniencias entre los agentes, asignando a cada uno su - territorio, al mismo tiempo que se nivelan sus responsabilidades.
4. Se puede apreciar mejor el desarrollo de cada vendedor.
5. Hay ahorro del tiempo, ya que cada agente puede planear sus rutas sin interferir en el trabajo de sus compañeros.

6. Se facilita la investigación comercial y es más eficaz ya que el vendedor puede hacer en una forma rápida, el análisis de la competencia, que servirá para elaborar planes de acción.

La asignación de territorios se determinará por el número de contactos - que un agente es capaz de hacer con clientes y prospectos, con la periodicidad debida; es decir, un agente debe establecer contactos con un determinado número de clientes durante el tiempo que tiene a su disposición y ese número decide el área geográfica que debe cubrir.

Esta asignación de territorios nos servirá básicamente para elaborar el cálculo del volumen potencial de ventas del área, ya que esto nos servirá para medir la realización del agente. Dicho potencial tiene que ser comparable con el de los territorios de otros agentes. Este volumen potencial se obtendrá elaborando un análisis del mercado de cada unidad -- subterritorial que lo integra, y sumando después el potencial de todas -- estas unidades subterritoriales, con esto obtener el potencial de venta de todo el territorio.

Otros factores que deben tomarse en cuenta al hacer la asignación de territorios en el aspecto cualitativo, son:

a. Competencia:

Si el territorio de ventas está en gran proporción ocupado por la competencia, se necesitará de un agente que realice un gran esfuerzo para introducir sus productos.

b. Experiencia de los vendedores:

Este aspecto es de gran importancia ya que deberán asignarse las zonas más compactas a los vendedores con experiencia, con el objeto de no -- desperdiciar tiempo-hombre en tiempo-transportación.

c. Métodos de distribución:

Este aspecto en la compañía, se realiza a través de los agentes cuando son unidades pequeñas. Cuando son unidades grandes o varias, se realiza a través de personal pagado por la empresa en forma independiente.

d. Transporte:

Este punto nos sirve para observar el tiempo que el vendedor tardará - en desplazarse de un lugar a otro.

Por otra parte, el supervisor y gerente de ventas, al hacer la división - del territorio, deberán de tomar en cuenta que los territorios tengan -- cierta similitud en cuanto a potencial de venta, ya que de esta forma se podrá establecer un estándar, debido a que cada agente tiene las mismas oportunidades de venta.

En conclusión, se podrá decir que para realizar una asignación de territorios y abarcar éstos en forma productiva, es necesario que se coloque al personal idóneo en cada uno de los territorios, por lo tanto, es necesario elegir entre sus diferentes representantes, a aquéllos que se adapten a las diferentes características de cada uno de ellos.

E. SISTEMA DE REMUNERACION

El sistema de remuneración, es sin duda uno de los elementos más importantes para aumentar la productividad de la organización de ventas, ya que éste representará el estímulo principal que afectará en el rendimiento del personal.

La preparación de un plan de remuneración se realizará en la siguiente forma:

1. Se formará un comité especial en el cual se encontrará, en primera instancia, a un ejecutivo del personal administrativo de ventas que tenga la responsabilidad de planear la actuación de la fuerza vendedora. También, deberá integrarlo un ejecutivo de ventas de la línea de equipos de control de tiempos y tarjetas E.D.P. que conozca las operaciones y los métodos utilizados sobre el terreno, un supervisor, un agente de ventas y una secretaria que tome nota de los procedimientos para realizar la investigación necesaria.

Dicho comité deberá analizar y estudiar los puntos correctos y deficientes del plan de remuneración en vigor, con el objeto de observar las mejoras que sean necesarias.

La investigación consistirá en observar el trabajo de los agentes y con esto poder realizar la descripción de puestos del mismo, con el objeto de saber sus deberes y responsabilidades para delinear actividades que tienen que ser cubiertas a un determinado tiempo.

Para elaborar este plan, es necesario atender los siguientes puntos:

1. Hacer una previsión de los gastos que tiene que hacer el representante por el costo de la vida, así como su capacidad, el nivel social donde se desarrolla, educación, profesionalidad, tiempo dentro de la compañía; también, será necesario investigar los sueldos y comisiones que son pagados a sus representantes por la competencia.
2. Lograr un mayor control sobre las actividades del representante, ya -- que, al pagarle un sueldo, se le puede exigir al mismo tiempo, que todos sus esfuerzos vayan dirigidos a cumplir las tareas que le sean encomendadas desde el cierre de la venta hasta el cobro de la misma.
3. Ofrecer un incentivo para lograr que se generen mayores ganancias en -- la operación, tanto en tiempo como en ingreso.
4. Este plan debe proporcionar mayores ingresos, o por lo menos, iguales a los que ofrece la competencia, esto es con el objeto de poder reclutar y capacitar al personal altamente calificado.
5. Se deben estudiar los costos y utilidades de venta, con el objeto de -- establecer porcentajes de gastos de representación, así como de comisiones para que dicho plan genere las utilidades necesarias para que -- subsista la empresa.
6. El pago de comisiones deberá hacerse con un programa de pagos cada -- quincena, con el objeto de estimular al vendedor para evitar que pierda el interés por las ventas que fueron cerradas dos o tres meses --- atrás.

7. El sueldo base que se implante, deberá ser equitativo para todos, con el objeto de evitar el sentimiento de menosprecio.
8. Los gastos de representación deben ser retribuíbles, de acuerdo con la depreciación paulatina del automóvil, así como los gastos de manutención del mismo, ya que el automóvil no es suministrado por la compañía.
9. Las cuotas a cubrir por los vendedores, deberán ser alcanzables, a fin de evitar la desmoralización de los mismos, al no cubrirlos.
10. El plan a seguir, deberá ser flexible pero estable, con el objeto de que el representante no se sienta "engañado" o defraudado por la empresa.

El plan de remuneración de la compañía, se integra por un sueldo base (mínimo), comisiones y gastos de representación.

Las comisiones estarán dadas en base a puntos que serán 800 para cubrir la cuota. Cada punto tendrá un valor de \$ para el representante.

El porcentaje promedio de comisión por venta es del 6%.

Los gastos de representación son pagados en base al kilometraje recorrido, el cual se pagará a \$ el kilómetro.

El sueldo más las comisiones, estarán gravados por el impuesto sobre productos del trabajo.

F. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un procedimiento destinado al análisis de la actuación del representante de ventas en su trabajo con el objetivo de lograr un aumento en la productividad de sus operaciones.

El supervisor deberá tener habilidad para apreciar objetivamente los resultados obtenidos por cada representante; para ello el supervisor deberá tener al día su reporte de apreciación de cumplimiento de cuota, pero para poder considerar que es lo que está dentro de un trabajo satisfactorio y que no es necesario el restablecimiento de normas.

Por normas entenderemos el estándar en base al cual se valorará el desempeño del empleado.

Las normas se establecen de acuerdo a las tareas y a la conducta del representante.

El representante de ventas, el supervisor y el gerente de ventas deberán coincidir en criterio, en lo que respecta a la norma, esto es que la norma sea comprensible para todos, razonable y alcanzable.

Al hacer la evaluación del desempeño, el supervisor, además de basarse en su reporte, analizará cada una de las formas de control de su representante.

El supervisor por otra parte, deberá considerar antes de llegar a una conclusión sobre el desempeño del representante, las causas que llevaron

al mismo a obtener un rendimiento satisfactorio o no satisfactorio; para ello se basará en las anotaciones que haya hecho al entrevistar a cada uno de los representantes.

A continuación se presenta una guía que podrá utilizar el supervisor para evaluar el desempeño de los representantes.*

1. Insatisfactorio:

Entiéndase por la actuación que está por debajo de la norma.

2. Limitado:

Se entenderá por el desempeño que cumple difícilmente con la norma mínima de desempeño.

3. Aceptable:

Cumple con los requisitos de la norma.

4. Por encima de lo corriente:

Entiéndase por la actuación que rebasa los requisitos establecidos -- por la norma

5. Sobresaliente:

La actuación que sobrepasa los requisitos de la norma, en forma constante.

EXAMEN PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Este se realiza por medio de una entrevista que se sostiene entre el supervisor y el representante, con el objeto de poder apreciar la afinidad

* Guía para supervisores - Cameron C. Smith - Editorial Trillas.

del trabajo efectuado, de los puntos fuertes y débiles de la actuación, -- así como los buenos y malos, y de la atención que es necesaria para mejorar el desempeño y para que con esto se mantenga un nivel aceptable de actuación.

Podemos decir que hay cuatro formas para realizar la evaluación del desempeño:

1. Examen diario de incidentes:

Este examen se referirá a una obligación continua para el supervisor, - con el objeto de que éste observe y compruebe el trabajo diario de los subordinados. El supervisor tendrá que realizar al representante algún comentario de elogio o corrección, o simplemente de orientación en el momento de que surja el incidente, o cuando el supervisor tenga conocimiento del mismo.

Esta entrevista se realizará con el objeto de que se determine el motivo o causa del incidente y señalar cursos de acción correctivos o preventivos.

2. Examen especial:

Este examen se realizará cuando el supervisor aprecie que el empleado lo necesita para valorar, no en forma particular en lo que se refiere a un solo incidente, sino en forma general en un momento distinto a los programas elaborados por la compañía, para la evaluación oficial de la actuación.

El examen especial surgirá cuando se aprecien las siguientes razones:

- a. Cuando al empleado se le tenga que examinar en alguna tendencia es pecífica en el desarrollo de su trabajo.
- b. Cuando se ha apreciado que los exámenes diarios de incidentes no han podido producir un cambio favorable en el desempeño del emplea do.
- c. Para lograr un mejor aprovechamiento de las aptitudes y habilida-- des del representante.
- d. Para lograr una información clara en las normas de desempeño.
- e. Para tratar diferentes normas de evaluación de la actuación, o -- bien a lograr un cambio en la actuación del representante.
- f. Para lograr que el empleado realice su trabajo constante, por arri ba de la norma.
- g. Para apreciar los problemas surgidos en el trabajo.

3. Examen solicitado por el empleado:

Este deberá promoverse entre los representantes, con el objeto de que se ubique dentro de las normas, para que puedan ser evaluados en una forma de mutua comprensión.

Estos exámenes surgirán generalmente:

- a. Cuando el representante no se sienta seguro en su desempeño.

b. Si el representante no ha comprendido las normas de actuación o siente que son incompletas e incorrectas.

c. Cuando el representante necesita evaluar los objetivos del trabajo con el objeto de lograr una comprensión mutua de los mismos en relación con los métodos, cantidad y la clase de trabajo que considera son satisfactorios para cumplir con los objetivos personales y por lo tanto los de la compañía.

4. Examen anual oficial:

En este examen es donde se aprecia la actuación del empleado en su totalidad del trabajo y esto por lo tanto expone ante el supervisor los actos del empleado en todos los medios y categorías del trabajo y le da a conocer a este último cual es su clasificación por la totalidad de su labor.

El objetivo de este examen es que el supervisor planifique el mejoramiento de la actuación y desarrollo del potencial del empleado, atacando los incidentes que se han producido durante el período de revisión.

REVISION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Nombre _____ Puesto _____

Sucursal _____ Antigüedad en el puesto _____

Fecha de revisión _____ Próxima evaluación _____

Calificación general actual _____ Anterior _____ Fecha _____

FACTORES DEL DESEMPEÑO	I	L	A	C	So	CARACTERISTICAS PERSONALES	N/A	I	L	A	C	So
1. Cantidad de trabajo						1. Iniciativa						
2. Calidad del trabajo						2. Creatividad						
Organización del 3. trabajo						3. Autodesarrollo						
4. Control del trabajo						4. Criterio						
5. Puntualidad						5. Colaboración						
Comunicación con el 6. jefe						6. Adaptabilidad						
Control sobre el per- 7. sonal y/o relaciones						7. Trabajo en equipo						
8. Atención a clientes						8. Persistencia						
Planeación del 9. trabajo						9. Actitud general						
						10. Presentación						
COMENTARIOS: Justifique ampliamente la calificación general otorgada.												

DEFINICION DE FACTORES DE DESEMPEÑO

1. Cantidad de trabajo:

Resultados medidos contra los requerimientos del puesto, resultados comprobados con objetivos fijados al empleado.

2. Calidad de trabajo:

Grado de calidad de los resultados obtenidos, limpieza, pulcritud de los trabajos asignados, veracidad de la información, precisión de los datos.

3. Organización del trabajo:

Orden y secuencia de su trabajo, manejo de formas, materiales y datos, distribución de sus elementos de trabajo.

4. Control del trabajo:

Revisión y comprobación de pasos y datos en su trabajo, elementos de registro, acciones correctivas oportunas.

5. Puntualidad:

En un 25% no tiene retardos, faltas injustificadas, permisos o enfermedades frecuentes.

6. Comunicación con el jefe:

Mantiene informado a su jefe inmediato de los avances del trabajo, -- problemas operativos u otra información útil para la buena marcha del trabajo y el clima de la organización.

7. Control sobre su personal y/o relaciones con sus compañeros:

Sus relaciones son de mutuo respeto, cordialidad, contesta con cortesía a preguntas y los ayuda cuando se requiere.

8. Atención a clientes:

(Marcar N/A cuando no lo requiera el puesto). Contesta llamadas con cortesía y atención, personalmente su trato es de respeto, atención y servicio.

9. Planeación del trabajo:

Tiene un plan en el que anticipadamente se describen las actividades a efectuar, sin alterar resultados esperados. Tiene una distribución del tiempo para sus actividades.

DEFINICION DEL CARACTERISTICAS PERSONALES

1. Iniciativa:

Cualidad para decidir y actuar espontáneamente ante situaciones que requieren conocimientos y experiencia previa.

2. Creatividad:

Sugiere nuevas ideas y/o métodos para aumentar la eficiencia de su trabajo o de los demás. Simplifica procedimientos y hace mejoras a los métodos de trabajo.

3. Autodesarrollo:

Se preocupa por hacer su trabajo bien y busca asignaciones de mayor responsabilidad. Aplica nuevos conceptos, demuestra deseo de superación.

4. Criterio:

Habilidad para comprender las facetas de un problema, valorar soluciones y sugerir o tomar una decisión.

5. Colaboración:

Actitud para hacer un esfuerzo adicional al que se requiere en su puesto y apoyar o aportar trabajo extraordinario.

6. Adaptabilidad:

Habilidad para ajustarse a los cambios y aceptar nuevas situaciones.

7. Trabajo en equipo:

Capacidad de trabajar con otros en armonía al logro de los objetivos de empresa y equipo.

8. Persistencia:

Tenacidad, seguimientos de métodos para lograr objetivos hasta alcanzarlos. Elimina o retira barreras.

9. Actitud general:

Disposición para asimilar las circunstancias de un puesto en relación a resultados a lograr y manejarlos adecuadamente sin detrimento de su personalidad.

10. Presentación:

Aseo personal, forma de vestir, expresión, modales, etc.

DEFINICION DE VALORES

- I - Inferior
Calif. General
1 a 11.5
- La actuación es inadecuada. Los esfuerzos para mejorar no han tenido éxito. Las personas clasificadas en esta categoría dan clara evidencia de falta de capacidad o adaptabilidad para desempeñar los trabajos encomendados y su actuación ha llegado al límite, debiendo mejorar en corto plazo para retener su empleo.
- L - Límite
12.5 a 20.5
- Indica una actuación inferior en calidad y cantidad a la normalmente esperada. No se desempeñan los trabajos ni responsabilidades en la forma que se requiere. Necesita mejorar bastante para ser considerado capaz de cumplir satisfactoriamente con su deber. Sus deficiencias pueden deberse a la falta de experiencia, talento, entusiasmo o entrenamiento, estar en esta categoría, significa que hay posibilidades de que con orientación y supervisión adecuadas se logre una mejora.
- A - Aceptable
21.5 a 29.5
- Indica que el trabajo satisface los requerimientos esperados para la asignación. Completa sus trabajos de una manera totalmente satisfactoria, pero nada más. La actuación normal puede ser el resultado de la falta de capacidad intelectual o personal deseo de superarse o conocimientos. Necesita mejorar antes de ser promovido o considerado para responsabilidades adicionales.

C - Capaz La actuación de la persona es alta, casi sobresaliente.
 30 a 38.5 Requiere mínima supervisión. El trabajo es desarrollado en una forma mejor de lo normalmente esperado, tanto en calidad, como en cantidad. El conocimiento y dominio de criterio, así como el buen juicio, están presentes en alto grado. Los individuos superiores a lo normal, fácilmente hacen frente a los requerimientos de su puesto, pero su actuación deja lugar para mejorar o sus calificaciones personales dejan algo que desear. Las personas - bajo esta clasificación, generalmente poseen la capacidad para desarrollarse, siendo posible que lleguen a ser "sobresalientes".

So - Sobresaliente La calificación de sobresaliente, indica un trabajo excelente, a un nivel excepcional, que deja poco o ningún lugar para mejorarlo, en calidad y cantidad. El trabajo es superior a los requerimientos.

Requiere poca o ninguna supervisión en su trabajo cotidiano. Satisface o está muy cerca de satisfacer los requerimientos ideales para su clasificación.

Suma los valores resultantes de las clasificaciones y divide entre el número de ellas (2), Ejem: Resultado factores de desempeño = 32, resultado características personales = 38

$$32 + 38 \div 2 = 35 \quad \text{Capaz}$$

C - Capaz La actuación de la persona es alta, casi sobresaliente.
 30 a 38.5 Requiere mínima supervisión. El trabajo es desarrollado en una forma mejor de lo normalmente esperado, tanto en calidad, como en cantidad. El conocimiento y dominio de criterio, así como el buen juicio, están presentes en alto grado. Los individuos superiores a lo normal, fácilmente hacen frente a los requerimientos de su puesto, pero su actuación deja lugar para mejorar o sus calificaciones personales dejan algo que desear. Las personas - bajo esta clasificación, generalmente poseen la capacidad para desarrollarse, siendo posible que lleguen a ser "sobresalientes".

So - Sobresaliente La calificación de sobresaliente, indica un trabajo excelente, a un nivel excepcional, que deja poco o ningún lugar para mejorarlo, en calidad y cantidad. El trabajo es superior a los requerimientos.

Requiere poca o ninguna supervisión en su trabajo cotidiano. Satisface o está muy cerca de satisfacer los requerimientos ideales para su clasificación.

Sume los valores resultantes de las clasificaciones y divida entre el número de ellas (2), Ejem: Resultado factores de desempeño = 32, resultado características personales = 38

$$32 + 38 + 2 = 35 \quad \text{Capaz}$$

PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Acciones concretas que tomará el empleado, para mejorar su desempeño, en caso necesario:

Conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para el mejor desempeño - del puesto actual:

<u>Preparó</u>	<u>Revisó y aprobó</u>
Nombre _____	Nombre _____
Puesto _____	Puesto _____
Firma _____	Firma _____

Comentarios del empleado:

Firma del empleado _____ Fecha _____

CONCLUSIONES

1. El manual de organización de una empresa, es el documento medular de la misma, ya que por medio de éste se puede observar en una forma rápida y eficaz, todas las actividades genéricas y específicas de cada gerencia o departamento, con el objeto de delimitar funciones y responsabilidades.
2. El manual de organización, es una herramienta que nos va a ayudar a cumplir los objetivos de la empresa, ya que:
 - a. Determina la información administrativa en todas las jerarquías.
 - b. Nos sirve para saber los procedimientos y políticas que se tienen -- que observar para el buen desarrollo del personal de la empresa.
 - c. Sirve para la coordinación de actividades, evitando duplicar las funciones departamentales.
 - d. Nos permite hacer la revisión continua de las políticas, procedimientos y sistemas para facilitar las auditorías administrativas.
 - e. La organización bien coordinada, es el punto más importante de donde el Lic. en Administración puede partir, para lograr que los diferentes factores o recursos que integran a la empresa se encuentren totalmente identificados unos contra otros, con el objeto de no poner en peligro la supervivencia de la empresa.

3. La estructura de la organización de ventas es la base sobre la cual descansan los objetivos principales de la compañía, ya que es el medio por el cual la misma obtiene un contacto directo con el consumidor, y de ello depende la buena imagen de la empresa.
4. Para que un vendedor pueda ser enteramente eficaz o profesional, es necesario que encuentre un asesoramiento sobre planes de ventas, así como capacitación, ya que esto y todo lo que integra nuestra investigación, ayudará a que la supervisión se pueda ejercer en una forma de ayuda y no de una forma mal entendida, que sería de "capataz".
5. Toda la fuerza vendedora, es la base sobre la cual descansan los intereses generales de la compañía, y es por tanto, de vital importancia que se haga una integración total del departamento, para que esta fuerza vendedora, pueda a su vez ejercer sobre sí misma una planeación, dirección y control de tal manera, que todo el personal que labora en la compañía, sienta que el personal que labora en este departamento tiene un gran interés en que se alcancen los objetivos generales, y no sólo los de su departamento.
6. El presente trabajo de investigación, fue enfocado en un 70% al departamento de ventas y supervisión, en razón de existir muy pocos trabajos de esta índole, explicamos metodologías a seguir en el control de representantes, desde su inducción hasta su desarrollo, con el fin de que planeen, organicen y dirijan su trabajo, contando con métodos de control que le ayuden a corregir fallas con la supervisión del elemento encargado de la misma.

La venta existe en todo momento, vendenos nuestra persona a nuestras amistades, nuestro trabajo a los jefes, nuestra sonrisa a la gente; es por lo tanto, necesario para poderse desarrollar con éxito en cualquier grupo de personas, la venta.

Es nuestro interés, el que cualquier persona que lea nuestro trabajo, no crea que sólo es aplicable a un representante, sino a cualquier persona - con deseos de conocer medios para llevar a cabo sus fines de relaciones - humanas.

BIBLIOGRAFIA

- AGUSTIN REYES PONCE Administración de Empresas
Tomos I y II
Editorial Limusa
- LUIS ANGEL JUAREZ RODRIGUEZ El Manual de Organización como Elemento de
Planeación y Control
Tesis
- M. M. MANDELL Selección de Vendedores
Ediciones Rialp, S. A.
- CAMERON C. SMITH Guía para Supervisores
Editorial Trillas
- JOSE MARIA LLAMAS Estructura Científica de la Venta
Editorial Limusa
- BERTRAND R. CANFIELD Administración de Ventas
Editorial Diana
- RUBEN J. P. RIQUELME Y
REYES RETANA Considerandos sobre la Integración de Ele-
mentos Humanos en la Función de Ventas
Tesis
- JOHN F. PATTERSON Administración de Ventas
- MAYNARD Y DAVIS Técnicas de Dirección de Ventas
Editorial Hispano-Europea
- GERARD J. CARNEY Administración de un Territorio de Ventas
Editorial Diana

LOGAMOS NUESTRA META,
ESPERAMOS QUE NUESTRO ESFUERZO,
COMPLEMENTE EL CONOCIMIENTO,
PARA EL LOGRO DE LA TUYA.